



Relatório de Estágio

Desenvolvimento de uma Estratégia de Marketing
Interno para o *Centro Porsche Porto*

Autor: Ricardo Alves da Silva Ferreira Santos

Orientador: Professora Doutora Patrícia Araújo

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JULHO, 2020

Agradecimentos

Uma vez terminada a elaboração deste relatório, gostaria de deixar uma palavra de apreço e gratidão a todos os que, de alguma forma, contribuíram não só para o desenvolvimento da presente investigação, como também para a minha evolução tanto a nível pessoal, como profissional.

Ao *Centro Porsche Porto (CPP)*, local onde estagiei e que tão bem me acolheu logo desde o início, onde tive a oportunidade de conhecer muita gente que me fez crescer em todos os sentidos e que também coadjuvaram para a elaboração deste relatório. Agradecer em particular ao Doutor Hugo Ribeiro da Silva, CEO do *CPP*, por todas as suas palavras e por ter confiado em mim e me ter convidado a ingressar numa das marcas do grupo.

À minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Araújo, por todo o apoio que me providenciou ao longo deste período, pela paciência, pela dedicação, pela motivação, pelos áudios (muito *podcast learning*) e por todo o tempo investido em mim e neste trabalho.

A todos os meus colegas orientandos que partilharam das mesmas dificuldades e momentos de *stress* e que também contribuíram para a minha aprendizagem e conhecimento.

Ao meu grupo da faculdade, que sempre se mostrou disponível e pronto a ajudar no que fosse preciso, não esquecendo todas as longas conversas que tivemos, quer de debate, quer de apoio.

Aos meus pais que sempre me motivaram a ser a minha melhor versão, dando sempre o melhor de mim em tudo o que faço e a nunca desistir.

À minha irmã que sempre me tranquilizou e encorajou em todos os momentos, mesmo estando distante e que sempre confiou em mim e nas minhas capacidades.

Aos meus amigos, que ao longo desta etapa conseguiram sempre criar momentos de descontração de forma a que fosse possível “recarregar as energias” e ganhar força de vontade.

À minha namorada que sempre me motivou a dar o melhor de mim neste trabalho, essencialmente nesta fase final, que sempre me deu força para continuar o meu trabalho, não esquecendo obviamente, todo o carinho.

Resumo

Nos dias de hoje, a fim de conseguir lidar com um mercado externo competitivo, o Marketing Interno (MI) surge , de entre diversas razões, com o importante papel de desenvolver, motivar e reter a força de trabalho (Papazolomou, 2006). Nesse sentido, as organizações deverão procurar investir tempo e os recursos necessários, de modo a conseguir proporcionar um ambiente laboral favorável, permitindo com que os seus colaboradores se sintam únicos e valorizados, bem como felizes e produtivos (Ozuem, Limb, & Lancaster, 2018; Park & Tran, 2018).

O presente relatório, apresenta um estudo de caso no âmbito de um estágio curricular no *Centro Porsche Porto* e procura desenvolver uma estratégia de MI para a organização, contemplando um Plano de Marketing Interno, um Programa de *Onboarding* e a estruturação de uma *Employee Value Proposition (EVP)*.

Assim, foi utilizada uma metodologia qualitativa e efetuada recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, observação, entrevistas informais não estruturadas, análise documental e bibliográfica.

Fez-se um diagnóstico e traçou-se um plano de ação com especial destaque para o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores (*onboarding*), que se mostrou, de certa forma, pouco estruturado.

Posto isso, a relevância desta investigação prende-se não só com a otimização da vertente de marketing interno da organização, como também irá permitir colmatar uma necessidade no contexto real da organização. Nesse sentido, a estratégia de Marketing Interno desenvolvida, contempla essencialmente duas etapas: (i) fase de Diagnóstico; e (ii) Plano de Ação.

Os principais contributos do presente estudo de caso é a criação de uma proposta de valor única para a organização e respetivos colaboradores, permitindo que a gestão de talento no futuro, seja ainda mais fácil. Visa-se também melhorar o desempenho organizacional através de clientes internos ainda mais motivados.

Por fim, esta investigação visa também contribuir para o corpo teórico e para a gestão de MI em Portugal.

Palavras-Chave: *Marketing Interno; Plano de Marketing Interno; Gestão de Talento; Employee Value Proposition; Onboarding*

Abstract

Nowadays, in order to be able to deal with a competitive external market, Internal Marketing (IM) emerge, among several reasons, with the important role of developing, motivating and retaining the workforce (Papasolomou, 2006). Hereupon, organizations should seek to invest the time and the necessary resources, in order to provide a favourable working environment, allowing their employees to feel unique and valued, as well as happy and productive (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018).

This report presents a case study as part of a curricular internship at *Centro Porsche Porto* and seeks to develop an IM strategy for the organization, including an Internal Marketing Plan, an Onboarding Program and the structuring of an Employee Value Proposition (EVP).

Thus, a qualitative methodology was used and data were collected through semi-structured interviews, observation, informal unstructured interviews, documentary and bibliographic analysis.

A diagnosis was made and an action plan was drawn up with special emphasis on the process of welcoming and integrating new employees (onboarding), which proved to be, in a way, unstructured.

That being said, the relevance of this investigation is related not only to the optimization of the internal marketing aspect of the organization, but it will also allow to fill a need in the real context of the organization. In this sense, the Internal Marketing strategy developed, essentially comprises two stages: (i) Diagnosis phase; and (ii) Action Plan.

The main contributions of this case study are the creation of a unique value proposition for the organization and its employees, allowing talent management to be even easier, in the future. It also aims to improve organizational performance through even more motivated internal customers.

Finally, this research also aims to contribute to the theoretical body and the management of IM in Portugal.

Keywords: *Internal Marketing; Internal Marketing Plan; Talent Management; Employee Value Proposition; Onboarding*

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Anexos	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	vii
Lista de Abreviaturas	viii
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	5
1.1. Marketing Interno.....	5
1.1.1. Plano de Marketing Interno	12
1.2. Gestão de Talento.....	15
1.3. Employee Value Proposition (EVP).....	18
1.3.1. EVP e a Atratividade da Marca Empregadora.....	19
1.3.2. EVP e os Recém Graduados/Estagiários	20
1.3.3. EVP e a Importância da Adaptação Cultural.....	21
1.4. Onboarding – Acolhimento e Integração do Cliente Interno	23
1.4.1. Estruturação de um Programa de Onboarding	25
2. A Organização e o Enquadramento do Problema Organizacional	27
2.1. Apresentação da Organização	27
2.2. Enquadramento do Problema Organizacional.....	28
3. Enquadramento Metodológico.....	30
3.1. Justificação da Metodologia.....	30
3.3. Pertinência.....	31
3.4. Perguntas e Objetivos da Investigação	32
3.4.1. Perguntas de Investigação	32
3.4.1. Objetivo Geral.....	32
3.4.2. Objetivos Específicos.....	33
3.5. Design da Investigação	34
3.6. Participantes	35
3.7. Técnicas de Recolha de Dados.....	35
3.7.1. Entrevista Semiestruturada	35

3.7.2. Entrevistas Informais Não Estruturadas	37
3.7.3. Observação Participante.....	38
3.7.4. Pesquisa Documental e Bibliográfica	38
3.8. Procedimento de Recolha de Dados.....	39
3.9. Técnicas de Análise de Dados.....	40
3.10. Validade e Trustworthiness.....	42
4. Apresentação de Resultados: Proposta de PMI e Programa de <i>Onboarding</i>	46
4.1. Diagnóstico	46
4.1.1. Análise SWOT do Marketing Interno do CPP	47
4.1.2. Atuais Iniciativas de Marketing Interno do <i>CPP</i>	48
4.1.3. Dimensões criadas para o Plano de Marketing Interno.....	49
4.2. Plano de Ação	50
4.2.1. Proposta de Plano de Marketing Interno.....	51
4.2.2. Calendarização e Orçamentação do PMI	56
4.2.3. Apresentação detalhada do Programa de <i>Onboarding</i>	58
5. Conclusões e Considerações Finais.....	60
Referências Bibliográficas.....	63
Anexos	71

Índice de Anexos

Anexo A - Guião de Entrevista Semiestruturada - Dr. HRS - CEO.....	71
Anexo B - Transcrição da Entrevista Semiestruturada - Dr. HRS - CEO.....	72
Anexo C - Análise Temática das Entrevistas Informais Não Estruturadas e Observação Participante.....	74
Anexo D - Onboarding Checklist - DriveMeIn Program	77

Índice de Figuras

Figura 1 - Programa de Marketing-Mix Interno, segundo Piercy & Morgan (1991).....	6
Figura 2 - Tipos de Estratégia de MI, segundo Foreman & Money (1995)	8
Figura 3 -Modelo de retenção de colaboradores e satisfação no trabalho, segundo Khandelwal & Shekhwat (2018).....	17
Figura 4 - Impacto das diferenças culturais na perceção da proposta de valor, segundo Gowan (2004)	22
Figura 5 - Design da Investigação	34
Figura 6 - Seis dimensões criadas para o Centro Porsche Porto.....	50
Figura 7 - Logótipo do PMI para o CPP	51
Figura 8 - Distribuição das Iniciativas do PMI segundo as 6 dimensões de MI criadas	51
Figura 9 - Logótipo criado para o DriveMeIn Program.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro-Resumo Marketing-Mix (7P's) Interno, segundo Rafiq & Ahmed (1993).....	7
Tabela 2: Características do MI, segundo Bussy, Ewing & Pitt (2003).....	11
Tabela 3 -Quadro-resumo dos critérios de validação de uma pesquisa qualitativa, segundo Whittemore, Chase & Mandle (2001)	42
Tabela 4 - Quadro-resumo das técnicas de validade e trustworthiness da informação.....	43
Tabela 5 - Análise SWOT do MI do CPP	47
Tabela 6 - Levantamento das Atuais Iniciativas de MI do CPP	48
Tabela 7 - Proposta de PMI para o Centro Porsche Porto.....	52
Tabela 8: Calendarização e Orçamentação das Novas Iniciativas de MI	56
Tabela 9 - Quadro-resumo dos Principais Contributos Teóricos e Práticos da Investigação	62



Lista de Abreviaturas

CPP - *Centro Porsche Porto*

CEO - *Chief Executive Officer*

CI - Comunicação Interna

Dr/a - Doutor/a

Dr. HRS – Doutor Hugo Ribeiro da Silva

EVP - *Employee Value Proposition*

GRH - Gestão dos Recursos Humanos

MI - Marketing Interno

PMI - Plano de Marketing Interno

Prof – Professor/a

RH - Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

Introdução

Uma estratégia de Marketing Interno (MI) coesa e efetiva permite encontrar resposta para as necessidades dos colaboradores à medida que os objetivos e missão da organização vão evoluindo ao longo do tempo (George, 1990). Assim, Berry, Hensel e Burke (1976), definem MI como sendo um processo de gestão holístico, o qual integra as diferentes funções dentro da organização, assegura a sinergia dos colaboradores e o funcionamento do negócio (que tem como foco a satisfação do cliente externo). Garante também que estes se encontram motivados e alinhados com a visão e objetivos da organização (Berry et al., 1976)

Posto isso, a presente investigação surge no contexto do estágio curricular realizado no *Centro Porsche Porto*, representante da marca de automóveis alemã (Porsche) em Portugal e que possui cerca de 35 colaboradores.

No decorrer do estágio, identificou-se dentro na organização alguns pontos de melhoria no âmbito do marketing interno, passando a ser esse o ponto de partida e problemática da presente investigação.

Para além disso, durante esse mesmo período, observou-se o processo de receção e adaptação de novos colaboradores e foi possível verificar a inexistência de um programa de acolhimento, o que segundo um estudo realizado pelo *Aberdeen Group* (2012), é considerado uma lacuna, uma vez que este é essencial para a retenção de colaboradores (empresas com um processo de acolhimento estruturado possuem uma taxa de retenção de 86%, enquanto que empresas sem programas de acolhimento detêm uma taxa de retenção de colaboradores a rondar apenas os 56%).

Posto isso, sugeriu-se ao *Centro Porsche Porto (CPP)* a elaboração de uma proposta para esse fim, a qual foi bem recebida.

Nesse sentido, será possível ajudar não só a suprir uma necessidade no contexto real da organização, como também a otimizar a sua vertente de (MI). Para além disso, irá contribuir para o aprimoramento da proposta de valor do cliente interno (*Employee Value Proposition*), que segundo Bell (2005) é um ponto-chave para a retenção de talento numa determinada empresa.

Nessa linha de pensamento, Berry et al. (1976) salientam a importância do MI nas organizações enquanto mecanismo de criação de valor, uma vez que é através da satisfação do cliente interno que se poderá satisfazer o cliente externo. Por outro lado, Joseph (1996) define MI como sendo a aplicação de marketing aliada à gestão de recursos humanos com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização.

Assim sendo, o facto de uma organização conseguir proporcionar um ambiente laboral favorável, pode fazer com que os seus trabalhadores se sintam únicos e valorizados, bem como mais felizes e capazes de prestar um melhor serviço (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018).

Nesse sentido, Heger (2007) também considera fulcral as empresas trabalharem alguns valores como lealdade, confiança e envolvimento, com o intuito de poder criar uma proposta de valor mais atrativa para os colaboradores. Simultaneamente, estes mostram-se cada vez mais conscientes do seu valor para a empresa e procuram uma boa *Employee Value Proposition* (EVP), analisando as diversas propostas oferecidas pelo mercado e procurando aquela que mais se enquadra no seu perfil. Salienta-se ainda, que quando estes não se sentem valorizados, podem mesmo vir a abandonar a organização (Heger, 2007).

Posto isto, para este estudo, definiram-se como Perguntas de Investigação (PI) - consideradas linhas orientadoras para a elaboração de um estudo - as seguintes questões: (i) Qual o nível de desenvolvimento do marketing interno dentro da organização? ; (ii) Quais as principais lacunas/pontos de melhoria identificados no âmbito de MI da organização? ; (iii) Quais as iniciativas internas de acolhimento e integração de novos colaboradores que existem dentro da empresa e que poderão ser capitalizadas num programa de acolhimento?

Nesse sentido, de forma a poder dar resposta a essas mesmas PI e à respetiva problemática, definiu-se como principal objetivo desenvolver uma estratégia de marketing interno para a organização, tendo em vista o melhoramento da atual proposta de valor para os colaboradores (EVP) e a otimização do Marketing Interno da organização. Para isso, foram delineados quatro objetivos específicos que irão permitir cumprir o objetivo primordial do estudo e responder às PI:

- i) Levantamento das atuais iniciativas de marketing interno existentes no Centro Porsche Porto;
- ii) Averiguação da estratégia de acolhimento e integração existente na organização;
- iii) Elaboração de um plano de ação contemplando um Plano de Marketing Interno e a respetiva calendarização e orçamentação;
- iv) Elaboração de um programa de acolhimento e integração de novos colaboradores para o *Centro Porsche Porto*.

No que diz respeito à estrutura do relatório, este inicia-se com um capítulo de revisão da literatura, onde é realizado o enquadramento teórico da temática, abordando essencialmente o conceito e evolução do Marketing Interno e a estruturação de um Plano de Marketing Interno (PMI). Como subtemas do capítulo, abordou-se (i) Gestão de Talento, (ii) *Employee Value Proposition* e (iii) *Onboarding* – Acolhimento do Cliente Interno, as quais visam complementar o processo investigativo, permitindo obter o enquadramento teórico necessário para conseguir responder às PI e objetivos enunciados.

Posteriormente, é realizada uma breve apresentação da organização e é feito o enquadramento do problema organizacional. De seguida, é apresentada a metodologia utilizada no processo investigativo, tratando-se neste cenário de um estudo de caso. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com técnicas de recolha e análise de dados também qualitativas. Neste mesmo capítulo, apresentam-se as perguntas e objetivos da investigação, a pertinência, os participantes, o design de investigação e a validade e *trustworthiness* da informação presente no estudo.

Posto isso, é exibido o capítulo de resultados, no qual se encontram contemplados o (i) Diagnóstico de MI e o (ii) Plano de Ação. No primeiro, é apresentada uma análise SWOT do MI da organização, o levantamento das atuais iniciativas de MI no *CPP* e a estruturação das seis dimensões de MI que emergiram das diferentes análises. No Plano de Ação, é demonstrado, numa primeira fase o PMI e posteriormente, é explorado o programa de *onboarding* desenvolvido pelo investigador para o *CPP*.

Nos últimos capítulos deste relatório, são apresentadas as considerações finais e contributos, bem como as limitações do estudo e pistas de investigação futura.

O presente estudo, contribuiu essencialmente para estruturação de uma proposta de valor para os colaboradores (*EVP*) da organização, a qual se encontra refletida no Plano de Marketing Interno criado. Simultaneamente, visa-se também contribuir para o melhoramento do processo de acolhimento e integração, através do programa de *onboarding* criado especificamente para o *CPP*.

Nesse sentido, com esta investigação procurou-se também contribuir para o corpo teórico e gestão de MI em Portugal.

Ao longo da investigação encontraram-se algumas limitações, essencialmente devido à ocorrência da pandemia COVID-19. A recolha de alguns dados pertinentes na fase final do estudo foi afetada pela comunicação limitada com a organização, uma vez que esta se encontrava em regime de *lay-off*. Para além disso, a crise organizacional impossibilitou a realização da Fase 3 da investigação (devolução dos resultados à organização), impedindo assim, de se verificar junto da administração e dos colaboradores os resultados do estudo, bem como o *empowerment* participativo.

1. Revisão da Literatura

Este capítulo de Revisão da Literatura, destina-se à apresentação dos contributos teóricos de diversos autores que irão permitir encontrar a contextualização e fundamentação necessária para poder responder aos objetivos previamente enunciados e à respetiva problemática da presente investigação.

Nesse sentido, a revisão começará por explicar o conceito e evolução do Marketing Interno (MI) e posteriormente abordar-se-ão três das suas componentes: Gestão de Talento, *Employee Value Proposition* (EVP) e *Onboarding* – Acolhimento e Integração do Cliente Interno. Estas três esferas do MI irão complementar o processo investigativo, permitindo obter o enquadramento teórico necessário para a elaboração de uma estratégia de marketing interno coesa e eficiente para o CPP. As quatro referidas áreas complementam-se entre si, providenciando assim todos os aspetos relevantes que o investigador deverá ter em mente para a elaboração deste estudo de caso.

1.1. Marketing Interno

Marketing Interno é um conceito investigado pela ciência há mais de quatro décadas, pelo que o seu construto tem vindo a evoluir ao longo dos anos através das diferentes perspetivas abordadas pelos mais diversos autores, continuando a ser alvo de debate e investigação nos dias de hoje, uma vez que se trata de um conceito rico e polissémico.

A primeira menção do termo foi introduzida por Berry, Hensel e Burke (1976, p. 8) e defendia que o MI “preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que atendem às necessidades de um mercado interno (colaboradores), satisfazendo assim os objetivos da organização”. Nesse sentido, indicam também que a capacidade que uma empresa possui para a satisfazer as necessidades dos seus clientes externos, depende da sua habilidade para satisfazer, primeiramente, os seus clientes internos, sendo que, é observada desde logo uma ligação direta entre o ambiente interno e o ambiente externo de uma dada organização.

Nesse sentido, George (1990, p. 64) afirma que “a principal premissa desta filosofia é o facto de uma organização poder esperar o melhor desempenho dos seus colaboradores, caso trate da melhor forma a sua força de trabalho.” Assim sendo, quando os objetivos dos colaboradores se encontram alinhados com os da administração, a empresa irá ser mais produtiva e consequentemente alcançará os seus objetivos externos (George, 1990).

Piercy e Morgan (1991) observaram que o foco das organizações era o desenvolvimento de estratégias voltadas para o mercado externo, contudo isso não era o suficiente para que houvesse uma implementação eficaz das mesmas. Nesse sentido, defendiam que também devia existir um desenvolvimento estratégico ao nível interno, aconselhando assim que as técnicas de análise e comunicação utilizadas externamente fossem adaptadas para o mercado interno e utilizadas tendo como foco importantes *targets* na organização. Posto isso, os autores sugeriram uma adaptação da política de marketing-mix voltada para o interior da organização (Figura 1). Esta abordagem foi mais tarde desenvolvida e aprofundada por Rafiq e Ahmed (1993), como se irá ver adiante.

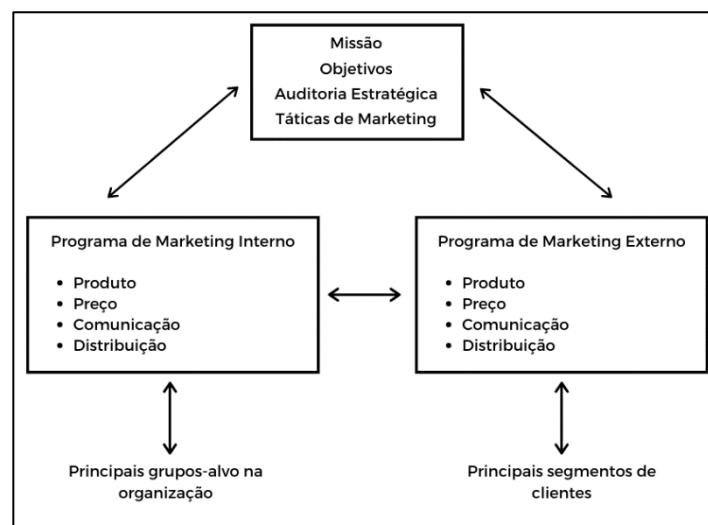


Figura 1 - Programa de Marketing-Mix Interno, segundo Piercy & Morgan (1991)

Fonte: Piercy & Morgan (1991)

Piercy e Morgan (1991) mencionam ainda uma ideologia que defende a existência de fornecedores e consumidores internos, uma vez que o ambiente interno de uma organização pode ser dividido em segmentos de mercado distintos, os quais possuem diferentes desejos e necessidades.

Rafiq e Ahmed (1993), desenvolveram uma abordagem híbrida no âmbito do MI, a qual também teve por base a estrutura de marketing-mix (7P's) relativa ao mercado externo, porém com as suas orientações voltadas para o interior da organização e aplicadas aos colaboradores. Nesse sentido, elaborou-se o seguinte quadro que resume essa mesma estrutura de marketing-mix (Tabela 1).

Tabela 1: Quadro-Resumo Marketing-Mix (7P's) Interno, segundo Rafiq & Ahmed (1993)

Product (Produto)	São os valores e atitudes necessários para que os objetivos sejam alcançados, incluindo também medidas de <i>performance</i> , formas de lidar com os clientes externos, e <i>know-how</i> obtido através das formações realizadas pela GRH (Gestão dos Recursos Humanos);
Price (Preço)	Diz respeito ao “custo psicológico” de aquisição de conhecimento e adoção de novos métodos de trabalho por parte dos colaboradores;
Promotion (Comunicação)	A GRH utiliza uma vasta variedade de técnicas e <i>media</i> para comunicar com os colaboradores, alternando entre <i>briefings</i> orais, <i>newsletters</i> e vídeos corporativos. Contudo, para que haja uma comunicação eficaz, é necessária uma boa coordenação da utilização dessas várias ferramentas;
Distribution (Distribuição)	Refere-se à ocasião onde os “produtos” tem o contacto com os colaboradores, sendo que neste caso isso ocorreria em reuniões ou conferências, onde a mensagem seria transmitida para os mesmos;
Physical evidences (Evidências físicas)	Dizem respeito ao meio envolvente, ou seja, o local onde ocorre esse mesmo contacto com o colaborador e consequente “entrega de produto” (todo o processo de transmissão de informação);
Processes (Processos)	É a forma através da qual o colaborador recebe o “produto”, sendo que no âmbito da comunicação, os processos são referentes ao método de entrega, quer eles sejam via <i>media</i> (vídeos) ou mesmo através dos próprios responsáveis pela passagem de informação;
People (Pessoas)	Este concerne todas as pessoas envolvidas na produção e entrega do “produto”, assim como os colaboradores que o irão receber e influenciar as percepções dos consumidores externos. Os trabalhadores tendem a ser mais persuadidos ou influenciados pelos seus superiores do que pelos colaboradores do mesmo nível hierárquico na organização.

Fonte: Rafiq & Ahmed (1993)

Na mesma linha de pensamento, os autores referem que a venda do ‘produto’ (*know-how*, valores, atitudes) neste contexto interno é bem mais eficiente do que no contexto externo, uma vez que os ‘vendedores’ tem uma certa autoridade que é respeitada pelos recetores da mensagem (colaboradores), pelo que a mesma é transmitida mais facilmente (Rafiq & Ahmed, 1993).

No âmbito de marketing interno, Foreman e Money (1995) identificaram três componentes-chave: (i) desenvolvimento (relacionado com o desenvolvimento dos colaboradores), (ii) recompensa (relacionado com o

reconhecimento e gratificação dos colaboradores) e (iii) visão (necessidade de fornecer orientação aos colaboradores - algo que eles acreditem e utilizem como rumo a seguir), que aquando da definição dos objetivos internos da organização, os gestores deverão ter em contas estes mesmos componentes-chave.

Os mesmos autores, propõe uma grelha (Figura 2) que permite identificar e responder de forma precisa a duas importantes questões. Com base nestas, identificaram-se quatro diferentes tipos de estratégia de MI, como é possível observar na Figura 2 (Foreman & Money, 1995).

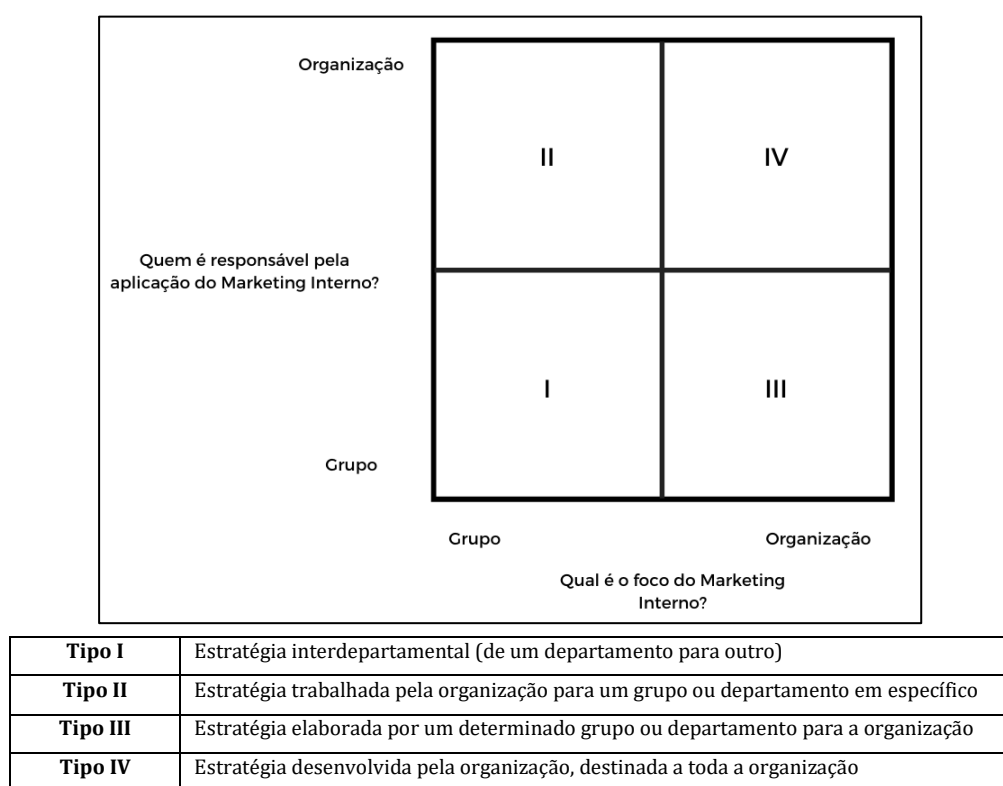


Figura 2 - Tipos de Estratégia de MI, segundo Foreman & Money (1995)

Fonte: Foreman & Money (1995)

Joseph (1996) afirma que MI é a aplicação de marketing aliada à gestão de recursos humanos com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização. Neste sentido, é possível observar uma melhoria contínua na forma como estes realizam o atendimento aos clientes externos e entre os diferentes departamentos da empresa. Isto só enfatiza o facto de o MI poder ser

direcionado de maneira a impactar ambos os clientes internos e externos, como referido por Berry et al. (1976) nas abordagens primordiais do conceito (Joseph, 1996).

Lings e Brooks (1998) indicam que o MI embora seja orientado pelos gestores de uma organização, envolve também uma participação ativa dos colaboradores, principalmente numa fase inicial, na qual é efetuada uma recolha de dados a nível interno de forma a poder averiguar-se as principais lacunas e/ou necessidades da organização. Essa recolha, permite também identificar as atividades dos diversos grupos dentro da mesma e reconhecer os diferentes fornecedores e consumidores internos, assim como os respetivos produtos e serviços inerentes a estes. A longo prazo, é possível medir o efeito da aplicabilidade da estratégia de MI e relacioná-lo com respetivos grupos ou indivíduos responsáveis pelo melhoramento do serviço ao cliente externo (aqueles que mais contribuíram para a prestação de um serviço de excelência). Esta assimilação é possível uma vez que tudo se encontra interligado dentro da empresa, desde o primeiro fornecedor até ao último cliente já no mercado externo, verificando-se assim uma ligação entre as diferentes etapas do negócio (Lings & Brooks, 1998).

Os mesmos autores, afirmam que é através dessa mesma interligação das diferentes etapas que o processo se torna mais transparente sendo possível detetar o impacto de cada um na qualidade do serviço. Esta transparência poderá incentivar a mudança de práticas laborais, uma vez que os colaboradores conseguem ver o seu contributo reconhecido e perceber o quão importante é para o sucesso da organização (Lings & Brooks, 1998).

Para Varey e Lewis (1999), é importante desenvolver um sistema de comunicação interativa dentro da organização, uma vez que sem a vertente relacional, o âmbito transacional não funciona, sendo por isso fulcral a criação de um mecanismo interno nesse sentido, para que se consiga tirar o melhor partido da dimensão transacional do negócio.

De uma outra perspetiva, Ballantyne (2000) define Marketing Interno como uma estratégia de desenvolvimento relacional cuja finalidade incide na renovação de conhecimento, enumerando desta forma cinco pontos chave: (i) o

desenvolvimento relacional inicia-se com a partilha de valor entre os participantes; (ii) MI exige um processo de aprendizagem; (iii) o desenvolvimento relacional engloba a aprendizagem e a renovação de conhecimento; (iv) a renovação de conhecimento é o foco do marketing interno; (v) e ainda, o marketing interno ganha legitimidade através do seu impacto positivo (resultados) no mercado externo.

Saad, Ahmed e Rafiq (2002), indicam que o MI é uma ferramenta que permite ganhar vantagem competitiva através do alinhamento dos recursos internos com o mercado externo, preenchendo uma lacuna existente na GRH, garantindo que os colaboradores trabalham todos no mesmo sentido para atingir os objetivos da organização e a estratégia previamente definida. Para isso, é necessário que a organização possua um gestor de Recursos Humanos (RH) com uma visão orientada não só para o mercado externo como também para o mercado interno e que dessa forma dê a devida importância às práticas de MI na empresa.

Tal como referido anteriormente por Piercy e Morgan (1991), Saad et al. (2002) também sugerem uma adaptação das ferramentas utilizadas no ambiente externo (estudo de mercado, segmentação, posicionamento, entre outras) para o mercado interno, de maneira a que se consiga identificar o perfil dos diferentes tipos de consumidor interno e consequentemente responder às suas necessidades, encontrando assim uma forma de manter os colaboradores motivados.

De Bussy, Ewing e Pitt (2003) afirmam que o conceito de MI não se limita apenas aos colaboradores “da linha da frente” de uma organização (aqueles que tem contacto direto com o cliente externo). Este engloba também os que não possuem interação direta com os clientes, mas que podem de certa forma afetar a qualidade do serviço prestado, pelo facto de terem influência direta nos colaboradores referidos anteriormente. Caso estes executem a sua função da melhor forma, acabam por ser componente de valor agregado do serviço prestado pela organização.

Tabela 2: Características do MI, segundo Bussy, Ewing & Pitt (2003)

Marketing Interno envolve	Ligação dos mercados interno e externo da organização
	Adaptação e aplicação da política de marketing-mix ao mercado interno da empresa
	Comunicação clara das características das funções dentro da empresa
	Incentivar os colaboradores para tomarem decisões de forma autónoma
	Investimento na formação dos clientes internos
	Sensibilização dos próprios gestores para a importância deste âmbito interno

Fonte: Bussy, Ewing & Pitt (2003)

Através da utilização do Marketing Interno é possível identificar as necessidades da organização e os indivíduos responsáveis por colmatá-las. Permite identificar a função que mais se adequa a cada um dos colaboradores, sendo que isso dependerá da orientação de cada um (naquilo que são mais competentes) em relação aos objetivos delineados pela organização. Desta forma, é possível observar uma ligação entre o planeamento estratégico e as habilidades ou capacidades de cada indivíduo, sendo para isso necessário conhecê-las antes de idealizar esse mesmo planeamento (recolha de informação prévia) (Ahmed & Rafiq, 2003; Papasolomou, 2006).

A aplicação do Marketing Interno permite aumentar a conexão entre os colaboradores e a própria empresa, sendo que esses mesmos colaboradores que possuem a ligação emocional são mais propensos a ajudar os colegas de trabalho. Além disso, os que não possuem essa mesma ligação, limitam-se apenas a exercer a sua função, não fazendo mais do que aquilo que lhe é pedido, uma vez não sentem qualquer conexão ou afeto com a marca ou organização (Suleiman Awwad & Agti Mohammad, 2011).

No âmbito do MI, a formação dos gestores também é fundamental, no sentido em que permite desenvolver as suas competências tanto a nível pessoal, como profissional. Desta forma, estes conseguem identificar mais facilmente os desejos e necessidades dos trabalhadores e consequentemente desenvolver funções que respondam a essas mesmas necessidades. Esta constante formação e aprendizagem, possibilita à organização entregar uma melhor e mais consistente proposta de valor para os colaboradores (Suleiman Awwad & Agti Mohammad, 2011).

Na mesma linha de pensamento, Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2015) indicam que os gestores que utilizam práticas de MI nas suas organizações conseguem obter um aumento do nível de satisfação e compromisso organizacional (por parte dos colaboradores) e consequentemente observar uma redução do nível de rotatividade. Posteriormente, poderá também notar-se um incremento na qualidade do serviço, na satisfação dos clientes e na sua lealdade à marca. Para isso, os administradores, deverão motivar os seus trabalhadores através de práticas adequadas de marketing, tais como incentivos e promoções, incutindo também uma visão organizacional e desenvolvendo oportunidades para os mesmos.

Nesse sentido, Huang e Rundle-Thiele (2015) salientam a importância da realização *benchmarking* no âmbito de marketing interno, uma vez que os dados obtidos através desta prática permitem aos gestores comparar e contrastar a *performance* da sua estratégia nos diferentes departamentos dentro da empresa e diagnosticar as áreas que necessitam de aprimoramento. Assim, é possível redirecionar os esforços de marketing no sentido de colmatar os pontos fracos, levando a um aumento da satisfação quer do cliente interno como do cliente externo e à obtenção de melhores resultados por parte da empresa.

1.1.1. Plano de Marketing Interno

O Plano de Marketing Interno (PMI) permite estruturar de forma eficaz todas práticas ou iniciativas de marketing interno existentes numa organização e quando este é concebido de forma minuciosa, possibilita à empresa utilizar os seus recursos (humanos, monetários e tempo) de uma forma mais eficiente (Duke & Tucker, 2007).

Um PMI necessita de um diagnóstico inicial, procedendo assim ao levantamento das iniciativas ou práticas de MI já existentes na organização. Desta forma, é possível criar estratégias futuras, tendo por base aquilo que já foi pensado e elaborado até ao momento. Embora as iniciativas possam existir, estas poderão ser pouco estruturadas e sem qualquer finalidade (Duke & Tucker, 2007).

Para que a implementação de um PMI tenha sucesso, é necessário ter em conta outros fatores organizacionais tais como: a cultura da empresa, a essência do

ambiente empresarial e a sua estrutura. Para além disso, as ações presentes no PMI deverão refletir os valores e cultura da empresa, no sentido de reforçar a ligação existente entre os colaboradores e essa mesma organização. Salienta-se ainda que uma alteração na estrutura organizacional é um processo penoso e que poderá despende bastante tempo (Papazolomou, 2006; S. L. Taylor & Cozenza, 1998).

Segundo Duke e Tucker (2007), as iniciativas que constam no PMI são implementadas por vezes, em diferentes momentos e isso poderá dever-se a três diferentes motivos, nomeadamente: por não ser o momento mais oportuno; pela existência de outras prioridades; ou por motivos relacionados com a gestão dos recursos (tempo, pessoas e dinheiro) que a organização possui no momento. Nesse sentido, o plano é utilizado como um *template* passível de ser consultado e/ou alterado a qualquer momento, no qual se podem observar as práticas já existentes e as iniciativas estratégicas planeadas para o futuro. O plano deverá ser atualizado no início de cada ano, mediante o *feedback* e desempenho do ano anterior (Duke & Tucker, 2007).

Para além disso, no PMI deverá constar não só os benefícios que cada uma das iniciativas irá trazer, como também uma breve e concisa descrição das mesmas, a qual permite clarificar o leitor do que estas se tratam. É importante salientar, que as iniciativas deverão ser exequíveis e pensadas de forma rentável e sustentável para a organização (Duke & Tucker, 2007).

Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost e Wang (2015), afirmam que para a elaboração de uma estratégia de MI é importante ter em mente seis componentes chave, entre eles: (i) recrutamento; (ii) formação; (iii) motivação; (iv) comunicação; (v) visão/objetivos da empresa; (vi) e cooperação.

É de igual modo pertinente, que os gestores averiguem junto dos colaboradores lacunas ou pontos de melhoria no âmbito interno, os quais possam vir a ser trabalhados futuramente, originando assim novas iniciativas para o PMI (Finney & Scherrebeck-hansen, 2010).

Para uma organização, a comunicação interna (CI) possui um papel bem mais importante que o da comunicação externa (para os consumidores externos) e nesse sentido, a aplicação do MI permite melhorar não só as relações interpessoais, como

a comunicação interdepartamental. Para isso, de forma a aprimorar essa mesma comunicação interna, é essencial ter em conta o *feedback* constante dos colaboradores, o qual é possível obter através das conversas informais no cotidiano da empresa ou através da realização de inquéritos nesse âmbito (Tansuhaj, Randall, & Mccullough, 1988).

Welch e Jackson (2014) salientam que a CI tem influência no envolvimento e participação dos colaboradores e é considerada uma ferramenta fulcral para as empresas, dado que se for bem estruturada poderá traduzir-se num melhor desempenho dos colaboradores.

Nesse sentido, os mesmos autores destacam quatro diferentes formas de CI, nomeadamente: (i) a comunicação direta, que poderá ser feita entre gestores e colaboradores; (ii) comunicação de equipa, por norma realizada entre os colaboradores que a integram; (iii) comunicação de projeto, que diz respeito à comunicação entre os participantes desse mesmo projeto; e por fim (iv) a comunicação corporativa, que é realizada essencialmente pelos gestores ou responsáveis de departamento, no sentido de fazerem comunicações mais gerais da empresa (Welch & Jackson, 2014).

Posto isto, este tipo de comunicação tem como principais objetivos: (i) fomentar as relações entre colaboradores; (ii) promover um sentimento positivo de pertença; (iii) preparar os colaboradores de maneira a que estes consigam dar resposta, de forma antecipada, a possíveis mudanças ambientais/organizacionais (Welch & Jackson, 2014).

Segundo, Tansuhaj et al. (1988) os gestores devem garantir que os salários são competitivos e que existem bons sistemas de compensação, nomeadamente: flexibilidade de horários, desconto nas refeições e até mesmo um eficiente programa de progressão de carreira. Simultaneamente, os colaboradores tendem a estar mais motivados quando sentem que o seu desempenho é compensado e nesse sentido procuram-se criar estratégias de motivação e ambientes propícios para o desenvolvimento. Essa motivação pode também ser aprimorada através de técnicas de incentivos, da formação de equipas, da realização de reuniões gerais, de

momentos de convívio fora do horário laboral, de seminários, de workshops e de formações.

Por fim, Panigyrakis e Theodoridis (2009) destacam como principais vantagens da aplicação de um PMI numa organização (i) o facto de ajudar a encontrar o equilíbrio do mercado interno e externo, satisfazendo as necessidades dos colaboradores através de sistemas de motivação e recompensa, sempre com uma perspetiva de marketing focada no cliente externo e na sua satisfação; (ii) e o facto de desenvolver a cultura de marketing organizacional, através de um sistema partilhado de crenças internas, que resulta no melhoramento de ambos os relacionamentos internos e externos.

Na mesma linha de pensamento, Zaman, Javaid, Arshad e Bibi (2012) reforçam que essa mesma estratégia de MI terá um impacto positivo no compromisso organizacional e providenciará uma melhor orientação para o mercado externo.

O capítulo que se segue, aborda a Gestão de Talento como parte do MI, contemplando a atração e retenção de talento numa dada organização.

1.2. Gestão de Talento

A retenção de talento é um aspeto trabalhado através da gestão de talento com a aplicação do MI, uma vez que é através de uma comunicação interna eficaz e de um bom ambiente laboral que se consegue obter uma maior eficácia, criatividade, satisfação e envolvimento dos respetivos colaboradores (Lazorko & Zajac, 2014).

Essa mesma satisfação e envolvimento, pode ser influenciada pela existência de um sistema motivacional, pela estruturação de progressão de carreira ou por outras iniciativas que constem num PMI, sendo que cada iniciativa deverá ser pensada tendo por base as expectativas e desejos dos colaboradores (Lazorko & Zajac, 2014).

Posto isto, Collings e Mellahi (2009) definem Gestão de Talento como sendo a aptidão dos recursos humanos (RH) para conseguir identificar não só os melhores

candidatos para as diferentes funções da organização, como também conseguir reconhecer as funções-chave que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. Para que isso seja possível, é necessária uma estrutura de RH alinhada com os objetivos e visão da empresa.

Atualmente, Lewis e Heckman (2006) afirmam que gerir o recrutamento e seleção via internet, requer determinadas capacidades dos recrutadores e respetivo departamento dos RH, contudo, mantém-se os princípios fundamentais do processo tradicional de recrutamento e escolha de candidatos. Desta forma, o departamento de RH necessita de se manter em constante atualização no que diz respeito às novas práticas e exigências do mercado.

Nesse sentido, define-se também retenção de talento, que segundo Irshad, Zaman e Kakakhel (2004) é a capacidade de uma organização reter os seus melhores colaboradores por um período superior ao dos seus concorrentes. Sendo que nos dias de hoje, os salários deixaram de ser o fator decisivo para a retenção, pelo facto de existirem muitos outros fatores importantes, como por exemplo a possibilidade de trabalhar num ambiente flexível, dinâmico e que vise a progressão do colaborador.

Irshad (2000) defende que a retenção deve ser um dos principais objetivos de uma organização, isto porque a aquisição de talento é essencial, mas a sua retenção é ainda mais importante, tendo em conta que é mais dispendioso orientar e formar novos colaboradores do que manter os atuais. Estima-se que o custo da contratação de um novo trabalhador é o equivalente ao dobro de um salário anual do mesmo. Para além disso, quando uma organização perde um colaborador, esta perde não só a força de trabalho, como também todos os clientes que eram fiéis ao mesmo, acabando sempre por ter algum impacto na notoriedade da marca.

Ainda assim, uma organização não pode apenas trabalhar a retenção, é também necessário investir na sua atração. Para isso, deverá ter em conta dois elementos fundamentais nesse âmbito, a imagem organizacional e a sua reputação, que deverão ser comunicados de forma clara e transparente para o público alvo (Irshad et al., 2004).

Já os autores Khandelwal e Shekhawat (2018), criaram um modelo na ótica da retenção de talento e felicidade no trabalho, no qual sintetizam os nove principais pontos/fatores que promovem o bem-estar dentro de uma organização, reduzindo desta forma o seu *turnover* (rotatividade). São eles, nomeadamente, (i) a compensação, (ii) a recompensa e o reconhecimento pelo esforço e/ou trabalho realizado, (iii) a oportunidade de promoção e desenvolvimento de carreira, (iv) o facto de poder fazer parte do processo de tomada de decisão na empresa, (v) conseguir ter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida social, (vi) poder trabalhar num bom ambiente laboral, (vii) poder aprender e desenvolver novas capacidades, (viii) ter uma boa chefia, ou seja um líder (alguém que dê o exemplo) e não “apenas um chefe”, e, por fim, (ix) sentir-se seguro no trabalho.

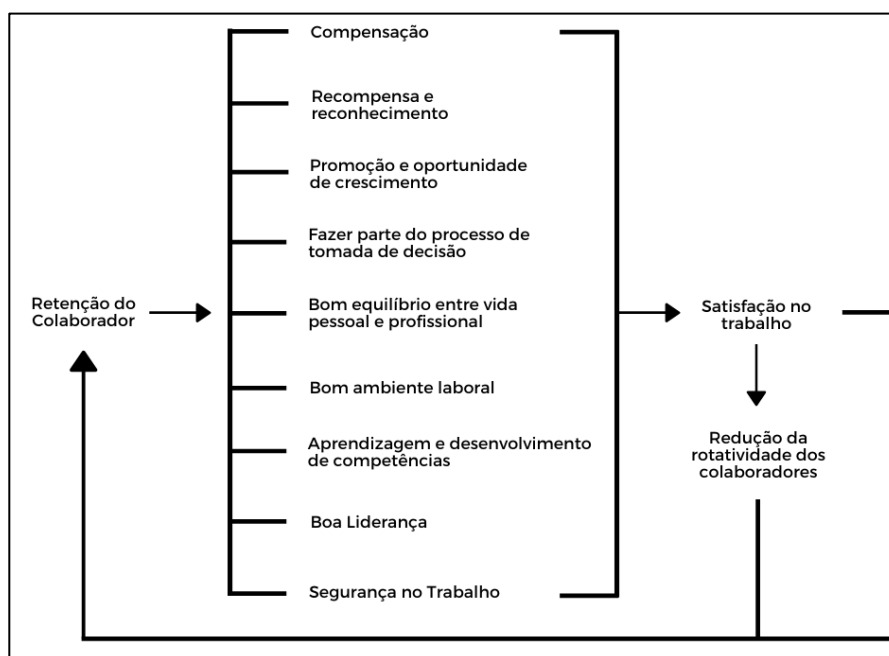


Figura 3 -Modelo de retenção de colaboradores e satisfação no trabalho, segundo Khandelwal & Shekhwat (2018)

Fonte: Khandelwal e Shekhwat (2018)

Para concluir, a retenção de talento é um dos objetivos estratégicos mais importantes numa organização e trata-se de uma estratégia chave na manutenção da vantagem competitiva. É também necessária para obter sucesso, eficiência e consistência numa determinada empresa (Khandelwal & Shekhawat, 2018).

1.3. Employee Value Proposition (EVP)

Tendo em conta a competitividade do mercado nos dias de hoje, é importante o investimento das empresas na criação de uma *EVP*, ou seja, investir na proposta de valor que têm para oferecer a um determinado colaborador. Neste sentido, Bell (2005) afirma que este é um ponto chave para que as organizações se consigam destacar ao nível do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento. É utilizado como fator de diferenciação em relação à concorrência e que através do seu valor, leva a um aumento da lealdade a longo prazo (Gowan, 2004).

Assim sendo, Browne (2012) define *EVP* como sendo um conjunto de ofertas e benefícios fornecidos por uma empresa ao colaborador que demonstre o seu contributo (o seu *know-how*, experiência e capacidades) em prol dos objetivos da mesma. É uma abordagem que tem como foco a valorização do trabalhador e que recorre a estratégias de planeamento e gestão de talento.

De um outro prisma, Goswami (2015) refere que a *EVP* permite encontrar um equilíbrio entre a satisfação do colaborador e a sua performance na função que desempenha.

Deve-se salientar, que para que haja uma alteração de comportamento nos clientes internos, estes necessitam de ser compensados com certos benefícios. A utilização de incentivos motivacionais tais como bónus salariais, prémios e programas de reconhecimento, fará certamente com que os colaboradores tenham um comportamento consistente e haja um consequente aumento de produtividade (Rafiq & Ahmed, 1993).

Heger (2007) menciona a importância do desenvolvimento de um modelo ou estrutura de *EVP* que permita mostrar os benefícios da sua implementação na empresa e que possibilite ao departamento de marketing redirecionar/alocar os recursos (humanos ou financeiros) necessários para a elaboração da estratégia.

Browne (2012) afirma que são as próprias organizações que devem entender o seu público-alvo (o tipo de colaborador que procuram) e criar a sua própria proposta de valor tendo em conta aquilo que as pessoas valorizam e o que a empresa

está disposta a oferecer, tentando encontrar o melhor equilíbrio entre ambas as partes.

1.3.1. EVP e a Atratividade da Marca Empregadora

De maneira a que a se consiga criar uma marca empregadora atrativa, é necessário que: a organização consiga projetar da melhor forma a sua proposta de valor no mercado, aumentando assim a sua visibilidade entre os restantes *players*; seja fomentada a partilha de ideias e visão dos funcionários, transmitindo um sentimento de equidade e confiança dentro da organização; se crie uma proposta de valor sólida e que atenda às necessidades dos colaboradores que procuram determinada função; haja uma otimização do processo de recrutamento, tornando-o mais intuitivo para todos os candidatos ou possíveis interessados na função (Goswami, 2015).

Para Bell (2005), a atratividade de uma empresa é um importante fator para a *EVP*, sendo que as organizações representadas por uma marca de renome ou que estão enquadradas num âmbito de negócio atrativo, por si só já são consideradas vantagens para atração de talento. Contudo, obviamente isso não é nenhum indicativo de que as mesmas sejam um bom local para trabalhar, apesar do orgulho pessoal e estatuto social que estas lhes conferem (aos trabalhadores)(Bell, 2005).

Bell (2005), indica que apesar da remuneração financeira ser evidentemente um fator importante, é cada vez mais relevante focar em aspetos não financeiros, tais como: a atratividade da empresa; a sua conduta corporativa e ética; o respeito e inclusão; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e ainda as oportunidades de crescimento tanto a nível pessoal como profissional. Browne (2012) também partilha do mesmo pensamento, afirmando que apesar do salário existir como forma de compensação pelo tempo e energia despendido no trabalho, esse (salário) não deveria ser visto como o principal motivo pelo qual uma pessoa vem trabalhar.

Dos inúmeros fatores que permitem melhorar a reputação de uma empresa, destacam-se a boa conduta e a ética corporativa. Muitas das vezes quando os colaboradores sentem que os seus valores e princípios pessoais estão a ser

comprometidos pela conduta empresarial, estes acabam certamente por abandonar essas mesmas organizações (Bell, 2005).

Bell (2005) refere ainda que as melhores *EVP* derivam dos fortes valores, princípios e objetivos estratégicos de uma empresa. No entanto, é um âmbito no qual o departamento de RH deve mostrar o seu contributo no sentido de criar uma melhor e mais coesa proposta de valor para os trabalhadores.

1.3.2. EVP e os Recém Graduados/Estagiários

Uma proposta de valor pode ser elaborada tendo como foco colaboradores que já possuam experiência profissional, ou então jovens recém graduados e/ou que estejam a estagiar. Estes são considerados uma boa fonte de conhecimento e inovação para as organizações, pelo que estas deverão ter em conta na sua proposta de valor aspetos que estes valorizem (Paadi, Barkhuizen, & Swanepoel, 2019).

Um dos objetivos das empresas neste âmbito, deverá passar pela retenção de colaboradores que estejam a estagiar, sendo para isso necessário adaptar a estratégia de EVP para esse fim (Paadi et al., 2019).

Lesenyeho, Barkhuizen e Schutte (2018) destacam cinco aspetos que um estagiário valoriza no seu processo de tomada de decisão para ingressar numa dada empresa, sendo eles: (i) identificar-se com a visão da mesma; (ii) o investimento nos colaboradores e a sua valorização; (iii) o desenvolvimento de relações; (iv) o compromisso e responsabilidade social; (v) bom ambiente laboral e contacto com o digital. Referem ainda que a compensação é um ponto chave para a atração e retenção das gerações mais jovens dentro de uma organização.

Já Pop, Swanepoel e Barkhuizen (2013) indicam que os recém graduados ou estagiários valorizam as relações profissionais, principalmente aquelas que contribuem para o seu desenvolvimento e aquisição de conhecimento, permitindo assim melhorar o seu desempenho.

Posto isto, os administradores e gestores de RH devem procurar não só incentivar a elaboração de protocolos de estágio nas suas empresas, como também criar uma proposta de valor adequada para este público-alvo. A retenção desta nova

geração de colaboradores irá resultar numa vantagem competitiva para a própria organização (Paadi et al., 2019).

1.3.3. EVP e a Importância da Adaptação Cultural

Cada vez mais as empresas tendem a expandir-se para o estrangeiro e é possível observar que o âmbito de negócio vai além-fronteiras. O mesmo se pode verificar através do Centro Porsche Porto (local onde o investigador se encontrava a estagiar), sucursal representante da marca alemã em Portugal que adaptou não só o processo de recrutamento, como também outras estratégias da marca ao mercado português. Posto isso, as organizações têm adotado uma filosofia denominada de *geocentric staffing* (Gowan, 2004), na qual procuram talento independentemente da sua localização para determinadas funções na empresa, uma vez que o seu *know-how* e capacidades são mais importantes que a sua proveniência (não desvalorizando, obviamente, a sua nacionalidade) (Gowan, 2004).

Tendo em conta essa procura, os candidatos aproveitam esta oportunidade para aprenderem e crescerem tanto a nível pessoal como profissional, através da experiência e contacto com outras culturas. Neste contexto de recrutamento virado para o mercado internacional, uma proposta de valor deverá comunicar de forma exhaustiva a informação relativa à função, empresa e ambiente laboral existente na mesma, de forma a que os candidatos se sintam interessados em fazer parte dela (Dwyer, 1999).

Antes da elaboração da comunicação e respetiva proposta de valor, a organização deverá ter em conta os aspetos que são valorizados ao nível da imagem organizacional, modelo de recompensas e características da função a desempenhar. Isto pelo facto destes componentes da proposta de valor poderem ser interpretados e valorizados de diferentes formas consoante a cultura de cada um (Gowan, 2004).

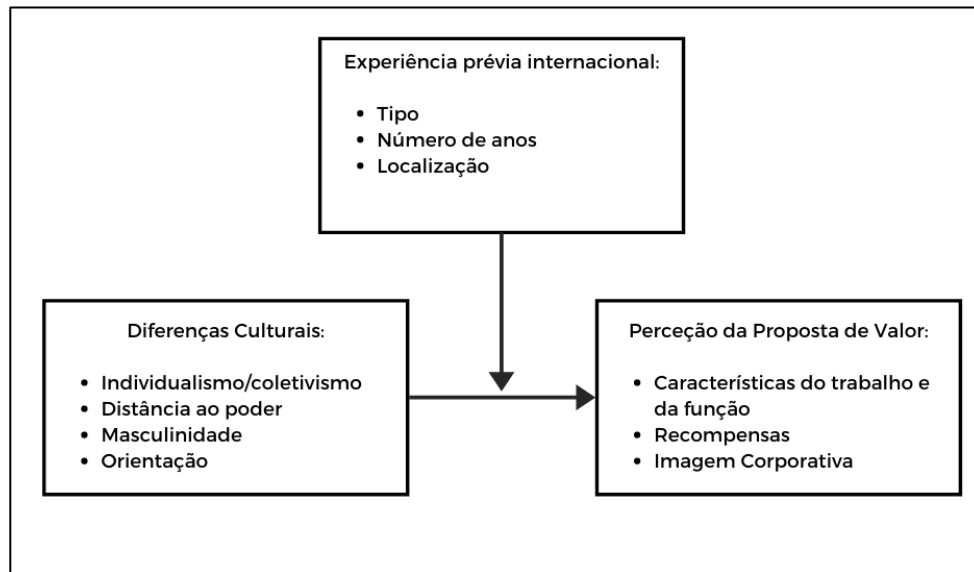


Figura 4 - Impacto das diferenças culturais na percepção da proposta de valor, segundo Gowan (2004)

Fonte: Gowan (2004)

Tal como representado na Figura 4, a cultura está associada a valores e estes determinam percepções, pelo que as diferenças culturais interferem na interpretação da mensagem (proposta de valor) que é transmitida pela empresa (Gowan, 2004).

O facto de as características da função estarem bem explícitas na proposta de valor, possibilita aos candidatos terem acesso a mais informação, que poderá ser decisivo para a sua escolha, no sentido em que estes poderão averiguar se realmente se enquadram no perfil da organização e respetiva função. Este aspeto também poderá ser determinante no seu processo de decisão quando comparado aos restantes concorrentes (Gowan, 2004).

Nesse sentido, organização terá de conseguir motivar os seus colaboradores utilizando os recursos chave ao seu alcance. Para além disso, apesar de ser bastante dispendioso (a todos os níveis), a realização de uma comunicação específica para cada tipo de colaborador (dependendo da função) poderá ser um fator chave para a elaboração de uma proposta única e diferenciadora. A empresa deverá ter a destreza e flexibilidade de se conseguir adaptar aos diferentes tipos de trabalhador para comunicar de forma eficaz, ao invés de transmitir uma mensagem ou proposta de valor mais generalista e abrangente, que será menos valorizada pelos candidatos (Browne, 2012).

Em suma, verifica-se assim a importância da *EVP* em diferentes contextos e os diversos aspetos que os gestores deverão ter em conta para a criação de uma boa proposta de valor, mediante os vários perfis de colaborador. A proposta de valor é um elemento fundamental e que se deverá ter sempre em mente aquando da elaboração de uma estratégia de MI e do respetivo PMI.

1.4. Onboarding – Acolhimento e Integração do Cliente Interno

O Marketing Interno está conectado com as diversas funções dentro da organização, encontrando-se cada vez mais ligado à gestão dos Recursos Humanos. Nesse sentido, esta fusão permite não só obter uma maior eficácia e eficiência do departamento de RH, como também fomenta a criação de iniciativas tendo por base o MI, como é o caso do *Onboarding* (Collins & Payne, 1991).

Posto isso, *onboarding* pode ser definido como o processo de inclusão de um novo colaborador numa determinada organização, através do qual se procura transmitir não só a cultura organizacional, como também uma série de normas e princípios vinculados à mesma (C. Caldwell & Peters, 2018). Numa primeira fase, no âmbito da cultura organizacional abordam-se a missão, visão e valores da empresa e ainda as metas e os objetivos traçados (C. Caldwell & Peters, 2018). Este conceito, aborda o modo como o colaborador é familiarizado com a organização, com as medidas de segurança, com as condições de trabalho e ainda com o departamento no qual vai estar inserido (Srimannarayana, 2016).

Muitas organizações ainda veem o processo de integração como uma despesa e não como uma forma de investimento, acabando por não dar o devido valor ao procedimento. Infelizmente, essa desvalorização acaba por se refletir num processo de adaptação debilitado, que consequentemente pode gerar um fraco desempenho por parte do novo colaborador, afetando assim indiretamente os resultados da empresa (B. G. Caldwell & Caldwell, 2016).

Srimannarayana (2016), indica que estes dois cenários que se seguem são ainda bastante comuns em muitas empresas: existe, numa fase inicial, uma sobrecarga de informação, normas e princípios para serem retidos pelos novos colaboradores, num curto espaço de tempo, ou por outro lado, não existe qualquer

planeamento estruturado para que o seu processo de integração seja eficiente. Neste sentido, pretende-se salientar que as organizações devem procurar o equilíbrio entre ambos, de forma a que o colaborador consiga ter um processo de adaptação estável.

A inexistência de um eficiente processo de integração não só prejudica a aquisição de talento numa dada empresa, como também origina desperdício de tempo e esforço por parte do departamento de RH. Isto, porque apesar deste dispor de um processo de recrutamento e seleção eficaz, de nada adiantará se o processo seguinte (de integração) não for igualmente bem-sucedido (C. Caldwell & Peters, 2018).

Deste modo, um processo de *onboarding* minuciosamente estruturado, pode levar a um maior envolvimento e compromisso por parte novo colaborador, resultando assim numa maior produtividade. Simultaneamente, haverá também maior nível de retenção e consequentemente um menor *turnover*. Nesse sentido, salienta-se assim a importância deste processo no âmbito estratégico das organizações (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Snell, 2006).

De acordo com Snell (2006) e Graybill, Carpenter, Offord, Piorun e Shaffer (2013), *onboarding* é considerado um processo de grande importância para as organizações por três motivos: primeiramente, uma grande quantidade de recursos (tempo e dinheiro) é investida pelas empresas na procura e recrutamento de novos colaboradores e nesse sentido, é necessário que seja feito um investimento no processo posterior (integração), de forma que as instituições não percam o investimento realizado na primeira fase (não perdendo o interesse dos colaboradores); em segundo, o processo de integração fará com que os colaboradores estejam aptos para executar a sua função o quanto antes (maior eficiência organizacional); e em terceiro, a implementação do plano de *onboarding* irá não só facilitar e aprimorar a fase de adaptação, como também aumentar o envolvimento com a organização.

B.G. Caldwell e Caldwell (2016), identificam os dez erros mais comuns que se observam nos processos de *onboarding* e que deverão ser evitados: (i) o facto da organização menosprezar o stress sentido por parte dos novos colaboradores nesta

fase; (ii) a falha na comunicação de informação pertinente para os novos clientes interno; (iii) a falha na honra de compromissos para com o recente colaborador; (iv) a sobrecarga de informação importante para os novos colaboradores; (v) inexistência de estruturação da informação que é transmitida durante o processo de adaptação; (vi) o estabelecimento incorreto de prioridades nesta fase inicial; (vii) a comunicação atrasada de informação pertinente; (viii) ausência de gestão de expectativas futuras; (ix) a irrelevância dada ao desenvolvimento relacional do colaborador com os restantes trabalhadores da organização; (x) a comunicação de informação relevante fora do *timing*.

1.4.1. Estruturação de um Programa de Onboarding

Srimannarayana (2016) indica que para a estruturação de um programa de integração é essencial começar por averiguar as principais necessidades e lacunas verificadas anteriormente, uma vez que estes aspetos irão permitir dar alguma orientação à construção ou melhoramento do programa. Essas mesmas necessidades ou lacunas podem ser identificadas através (i) do *feedback* obtido relativamente ao programa já existente (em vigor); (ii) da informação proveniente da entrevista de saída (entrevista realizada ao colaborador no momento da sua saída, com o intuito de perceber as suas motivações ou razões inerentes); (iii) e ainda através dos *focus group* realizados aos colaboradores recém-contratados, com o intuito de obter o *feedback* alusivo ao seu processo de adaptação. O programa de integração deverá ser criado com alguma flexibilidade, com o intuito de ser possível adaptá-lo mediante o perfil e função do colaborador que vai ingressar na organização (Srimannarayana, 2016).

Segundo Graybill et al.(2013), um programa de *onboarding* de referência, por norma possui uma ligação com o processo de recrutamento e engloba uma série de componentes importantes, entre eles: (i) a comunicação; (ii) a segurança; (iii) as políticas organizacionais; (iv) a socialização; (v) o *mentoring*; (vi) a duração do programa; (vii) uma *checklist* integrando todos os níveis hierárquicos; (viii) e atividades únicas promovidas pela organização.

Para a criação de um programa de *onboarding* deve-se ter em mente o ambiente e cultura organizacional e ainda o tipo de colaboradores para os quais este

se destina. Contudo, os programas partilham do mesmo objetivo, o qual consiste em criar uma experiência positiva e aliciante para o novo colaborador. À semelhança da imagem que é transmitida pela organização numa fase de recrutamento, a empresa terá de igual modo conseguir espelhar o ambiente organizacional que o cliente interno procura, durante o seu processo de integração (Graybill et al., 2013).

Na ótica de Snell (2006), o primeiro dia “perfeito” num processo de integração seria: ter todos os documentos necessários para a execução da atividade previamente assinados e tratados; o espaço de trabalho e todos os respetivos colegas de departamento estarem preparados para receção do novo colaborador; e ainda existir um mentor, previamente escolhido pela administração, preparado para auxiliar este novo cliente interno no seu processo de adaptação.

Sempre que possível, as organizações recorrem à utilização de um mentor no seu programa de *onboarding*, procurando assim uma interação *one-to-one* com o novo colaborador. Desta forma, este terá um processo de adaptação personalizado, facilitando a sua aprendizagem e o desenvolvimento relacional, tendo também auxílio sempre que necessário (C. Caldwell & Peters, 2018; Srimannarayana, 2016).

Para além disso, de forma a que a empresa consiga averiguar o contributo do novo colaborador e a eficácia do seu programa, deverá definir desde logo os seus objetivos e metas individuais para o primeiro ano. Assim, será possível analisar não só o seu desempenho e evolução ao longo deste período, como também êxito do processo de integração (Graybill et al., 2013).

Por fim, apesar da estruturação do processo de *onboarding* ser realizado maioritariamente por parte do departamento de RH, a administração deverá estar presente em algumas etapas, no sentido de dar o seu parecer e evitar problemas futuros ou divergências em determinados aspetos. Assim, todos os intervenientes estarão em conformidade e o programa poderá ter um resultado bastante mais positivo (Srimannarayana, 2016).

2. A Organização e o Enquadramento do Problema Organizacional

Neste capítulo, será realizada uma breve apresentação da empresa em estudo – *Centro Porsche Porto* – e o enquadramento do problema organizacional. Toda a informação recolhida para a elaboração destes subcapítulos, foi obtida através do contacto direto com a empresa ou por meio da pesquisa documental.

2.1. Apresentação da Organização

O *Centro Porsche Porto* pertencente à *XRS Holding SGPS, S.A. Motor* é um dos concessionários que representa a marca alemã em Portugal e um dos melhores a nível de vendas e resultados no âmbito Ibérico. A *Porsche* é uma marca com mais de 80 anos de história e tradição, que possui um conjunto de valores bem definidos: *tradição e inovação; prestação e uso diário; exclusividade e aceitação social; design e funcionalidade*.

A empresa tem como principal foco a comercialização de veículos únicos e de elevado valor, bem como a prestação de serviços de manutenção e oficina. Atualmente, também providencia aos clientes Porsche a possibilidade de carregamento *fast-charging* no seu Centro. Neste sentido, marca encontra-se segmentada para o mercado de luxo da indústria automobilística, mais propriamente para clientes que procuram um carro desportivo e o estilo de condução único que este lhes proporciona (tipo de motor, design do veículo e experiência de condução).

No que diz respeito ao âmbito interno da organização, o *CPP* investe no desenvolvimento dos colaboradores através de formações nas mais diversas áreas, realizadas muitas das vezes no estrangeiro. A empresa permite também a realização de estágios, fomentando a ligação com as faculdades e jovens estudantes.

O centro conta com um total de 35 colaboradores, 20 do género masculino e 15 do género feminino, distribuídos pelas diferentes funções do negócio, desde vendas e administrativos a serviço de pós-venda e oficina.

É possível verificar a existência de algumas iniciativas de marketing interno na empresa, as quais contribuem não só para a motivação dos colaboradores, como também para o melhoramento do seu desempenho. Existe, todavia, capacidade de aprimoramento nesse âmbito.

2.2. Enquadramento do Problema Organizacional

O Estágio Curricular teve início a 16 de setembro de 2019, dia em que o investigador foi acolhido pela Diretora Comercial do *CPP*, tutora atribuída pela empresa para o seu acompanhamento, a qual ficou responsável por dar a conhecer a organização. Após exploração do espaço e apresentação de alguns colaboradores, em reunião foi explicado o panorama atual da empresa e os objetivos que a mesma tinha para o ano de 2019. Foram também transmitidas as funções a desempenhar, numa fase inicial, pelo estagiário, sendo que este entrou numa altura em que a *Porsche* se preparava para apresentar o seu novo produto – *Porsche Taycan* - num novo nicho de mercado. Nesse sentido, o investigador ficou responsável pela realização de um estudo de mercado ao setor automobilístico elétrico em Portugal, fazendo um levantamento de todas as possíveis marcas e modelos concorrentes do novo produto. Ainda no que diz respeito ao *Taycan*, o estagiário desenvolveu uma apresentação na qual reuniu as informações mais importantes acerca deste novo modelo e todos os aspetos relevantes inerentes a este, sendo que a mesma foi posteriormente utilizada pelos vendedores para enviar aos clientes e/ou possíveis interessados na compra do veículo.

O estágio teve uma duração total de 720 horas, repartidas por 40 horas semanais, terminando assim no dia 25 de janeiro de 2020.

Após a saída de um colaborador que estava encarregue pela receção e preparação de veículos novos e usados, o estagiário acabou por tomar iniciativa e ficar responsável por essa função, criando a “ponte” entre os colaboradores do departamento administrativo, vendedores e trabalhadores da oficina (quem prepara os veículos). Este trabalho exigia uma gestão logística de tempo e espaço na empresa devido a todas as outras tarefas e problemas decorrentes no quotidiano da oficina.

Mais tarde, com a admissão de um novo colaborador para o cargo referido anteriormente, o investigador dispôs-se a dar formação, na qual explicou todo o processo de receção e preparação de viaturas e toda a logística inerente a este. Para além disso, apresentou-o a todos os trabalhadores da oficina, da mesma forma que referiu as pessoas chave na empresa para facilitar o desempenho da sua função. Derivado desta situação, surgiu a ideia de criação de um programa de *onboarding* para o *CPP*.

O estagiário auxiliou também o serviço pós-venda, realizando chamadas a clientes com o intuito de os convencer a marcar revisão e aplicar campanhas nos seus veículos no *CPP*. Para isso, necessitou de recorrer a um programa de *CRM* (*Customer Relationship Manager*) - *CRM Porsche* – juntamente com um programa de serviço pós-venda – *Serauto* - utilizado para tratar de todas as questões relacionadas com a oficina, desde marcações, histórico de veículos, informações de manutenção e peças.

Ao nível da comunicação, o estagiário teve a oportunidade de participar e organizar um evento de promoção da marca e do *CPP*. Sendo que, para além da composição do espaço, o investigador também esteve presente no seu decorrer, colaborando naquilo que fosse necessário.

Posto isto, com este estágio curricular, o investigador teve uma experiência gratificante a todos os níveis, uma vez que pôde desenvolver diversas capacidades e aprimorar o seu conhecimento no setor automóvel. Teve também a oportunidade de conhecer e aprender com colaboradores de diferentes departamentos e ainda dar o seu contributo à organização, enquanto estagiário.

Em suma, o investigador pôde identificar essencialmente um processo de acolhimento e integração, de certa forma, incompleto e algumas lacunas ao nível da comunicação interna. Para além disso, identificou outros pontos de melhoria dentro da organização no âmbito de marketing interno, determinando assim o ponto de partida para a sua investigação.

3. Enquadramento Metodológico

Neste capítulo irá ser apresentado o enquadramento metodológico, o qual compreende (i) a metodologia adotada para o estudo de caso; (ii) a pertinência do estudo; (iii) os objetivos e perguntas da investigação; (iv) o *design* da investigação; (v) a identificação dos participantes; (vi) as técnicas de recolha de dados e os procedimentos adotados; (vii) as técnicas de análise de dados; (viii) a validade e *trustworthiness* da informação presente no estudo.

3.1. Justificação da Metodologia

A presente investigação trata-se de um estudo de caso e nesse sentido visa responder ao “Como?” e “Porquê?” de um determinado conjunto de acontecimentos, originando respostas mais elaboradas e de cariz explicativo. Diz-se estudo de caso por ser considerado uma investigação aplicada a um contexto organizacional específico, tratando-se nesta situação de uma empresa da indústria automóvel de luxo (Yin, 2017).

O mesmo autor, afirma que uma abordagem de estudo de caso é utilizada quando: (i) o foco do estudo é para responder a questões como as mencionadas anteriormente; (ii) não se consegue controlar/manipular o comportamento dos indivíduos envolvidos no estudo; (iii) se pretende abordar certos contextos que se acredita que sejam relevantes para o fenómeno em análise; (iv) ou quando os limites não são claros entre o fenómeno e o contexto (Yin, 2017).

Posto isso, tendo em conta a problemática da investigação, considerou-se que faria sentido utilizar uma metodologia e técnicas de recolha qualitativas, uma vez que este tipo de estudo tem por base as diversas perspetivas dos intervenientes e o principal responsável pela obtenção de dados é o investigador (Ravitch & Carl, 2016). Para além disso, a aplicação de técnicas de recolha de dados qualitativas permitem desenvolver teorias que não seriam captadas na sua essência, caso se optasse por uma metodologia quantitativa, dada a complexidade do problema que se está a analisar (Creswell & Poth, 2018).

No âmbito desta investigação é imprescindível ter o verdadeiro panorama da situação da empresa no que diz respeito à sua estratégia de marketing interno, pelo

que é necessário analisar o contexto em que esta se insere, recorrendo assim a este tipo de metodologia mencionada. Para além da definição do contexto, é essencial determinar o principal propósito do estudo, sendo para isso necessário delinear os objetivos que irão permitir encontrar as respostas para o problema da investigação (Baxter & Jack, 2008).

Neste sentido, irá recorrer-se a uma abordagem exploratória, uma vez que este tipo abordagem é útil para averiguar as atuais práticas ou iniciativas da empresa no âmbito interno. Com a utilização da mesma, é possível verificar se existem constrangimentos ou se são necessárias modificações ao nível da estratégia da organização (de Oliveira & Ferreira, 2014).

Na mesma linha de pensamento, a metodologia qualitativa é indutiva dado que permite desenvolver conceitos, intuições e conclusões a partir da análise de padrões de dados. Ao contrário da abordagem dedutiva onde a recolha de dados é utilizada para avaliar modelos preconcebidos, testar hipóteses ou teorias (S. J. Taylor, Bogdan, & DeVault, 2015).

Por fim, Lings e Brooks (1998) salientam a importância da participação ativa dos colaboradores, principalmente numa fase de diagnóstico, onde é efetuada uma recolha de dados a nível interno, com o intuito de averiguar as principais lacunas, necessidades ou pontos de melhoria na organização. Nesse sentido, procura-se assim justificar as técnicas de recolha de dados utilizadas pelo investigador, no presente estudo.

3.3. Pertinência

No decorrer do estágio curricular no *Centro Porsche Porto*, o investigador conseguiu identificar alguns pontos de melhoria no âmbito interno, principalmente ao nível da receção dos novos colaboradores. Nesse sentido, o estagiário observou um processo de acolhimento e integração pouco estruturado e de certa forma incompleto, pelo facto de na verdade, não existir qualquer plano de acolhimento delineado para os novos colaboradores.

Apesar da organização possuir iniciativas e práticas de marketing interno, esta não tem realmente nenhuma estratégia definida. Nessa linha de pensamento, a

investigação revela-se pertinente pela sua utilidade prática na empresa, para além de que acrescentará valor ao *Centro Porsche Porto* enquanto marca empregadora e melhorará a proposta de valor para os seus futuros colaboradores. Nesse sentido, o investigador desenvolveu um Plano de Ação para o *CPP*, contemplando um Plano de Marketing Interno e um programa de *Onboarding*.

3.4. Perguntas e Objetivos da Investigação

Nesta secção encontram-se definidas as Perguntas de Investigação (PI) e os Objetivos Geral e Específicos.

3.4.1. Perguntas de Investigação

Assim sendo, as PI são consideradas linhas orientadoras para a elaboração de um estudo e nesse sentido, definiram-se como principais questões para a presente investigação: (i) Qual o nível de desenvolvimento do marketing interno dentro da organização? ; (ii) Quais as principais lacunas/pontos de melhoria identificados no âmbito de MI da organização? ; (iii) Quais as iniciativas internas de acolhimento e integração de novos colaboradores que existem dentro da empresa e que poderão ser capitalizadas num programa de acolhimento?

No subcapítulo seguinte, encontram-se definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que irão permitir encontrar as respostas para as PI previamente estipuladas e essencialmente para a problemática do estudo.

3.4.1. Objetivo Geral

Esta investigação tem como principal objetivo o desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno para a organização, tendo em vista o melhoramento da atual proposta de valor para os colaboradores (*EVP*) e a otimização do MI da organização.

3.4.2. Objetivos Específicos

De maneira a poder cumprir o objetivo geral da investigação, delinearam-se assim quatro objetivos específicos:

- i. Levantamento das atuais iniciativas de marketing interno existentes no *Centro Porsche Porto*;
- ii. Averiguação da estratégia de acolhimento e integração existente na organização;
- iii. Elaboração de um plano de ação contemplando um Plano de Marketing Interno e a respetiva calendarização e orçamentação;
- iv. Elaboração de um programa de acolhimento e integração de novos colaboradores para o *Centro Porsche Porto*.

3.5. Design da Investigação

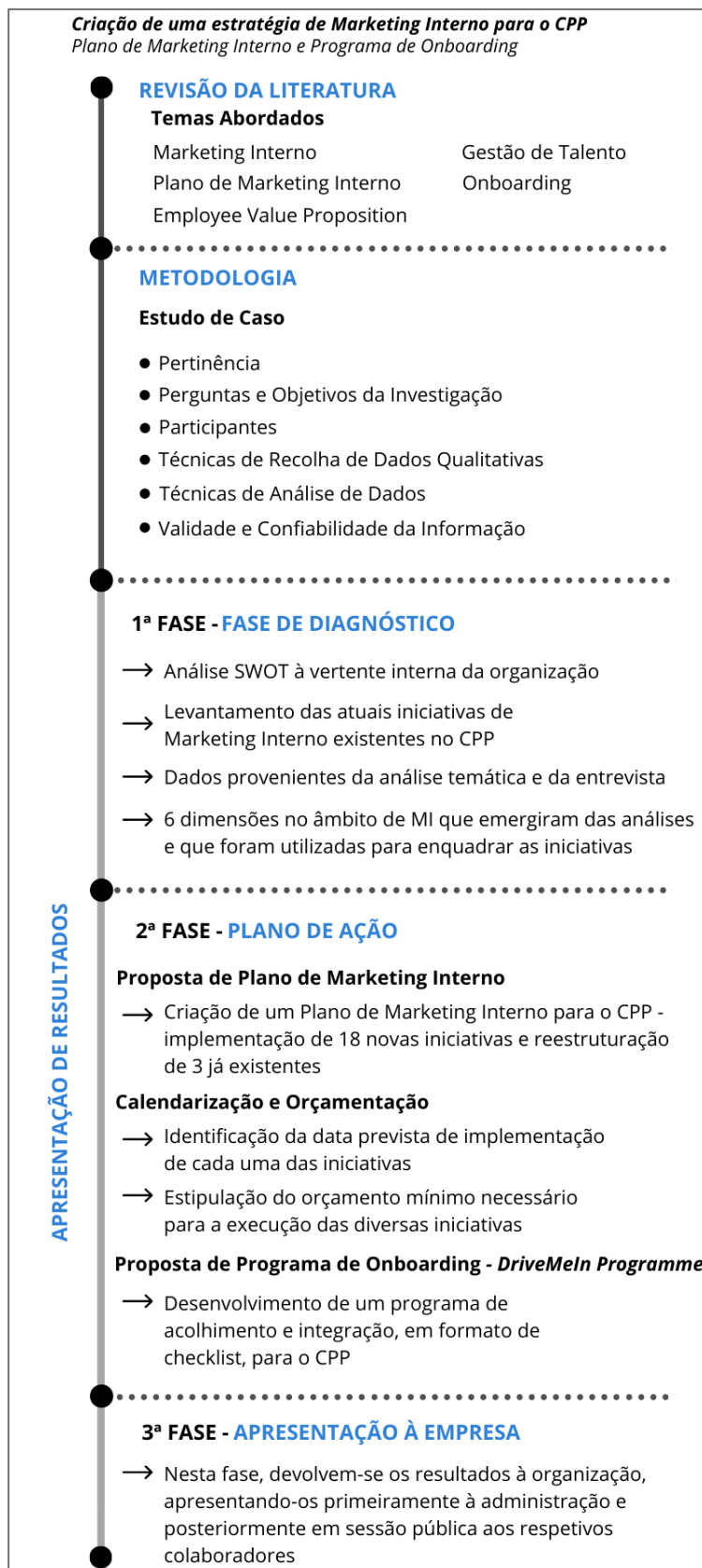


Figura 5 - Design da Investigação

Fonte: Elaboração Própria

3.6. Participantes

A presente investigação contou com um total de 18 participantes, dos quais um foi o *CEO* do *CPP*, Dr. Hugo Ribeiro da Silva, outro foi a diretora de RH e os restantes foram colaboradores do Centro de diferentes departamentos. Todos os participantes contribuíram direta ou indiretamente (através de entrevistas ou derivado da observação participante) para o estudo. Dos 18 participantes, 10 são do género masculino e 8 do género feminino, tendo uma média de idades a rondar os 33 anos.

Neste estudo, à exceção do *CEO* e da diretora de RH, não houve uma seleção formal dos participantes, sendo que os que deram o seu contributo para a investigação, fizeram-no de forma natural e não num ambiente artificial criado para o efeito.

3.7. Técnicas de Recolha de Dados

Dado se tratar de um estudo de caso, considerou-se que faria sentido nesta situação em concreto recorrer a uma abordagem qualitativa, procurando responder à questão “Como?”. Assim, analisaram-se os objetivos específicos e identificaram-se as diferentes técnicas de recolha de dados que permitiram encontrar as respostas para os mesmos (Yin, 2017).

Deste modo, no presente estudo de caso, optou-se pela utilização de técnicas qualitativas de recolha de dados, mais propriamente entrevistas e observação (Thornhill, Saunders, & Lewis, 2012).

3.7.1. Entrevista Semiestruturada

Assim sendo, de maneira a conseguir dar resposta aos objetivos específicos delineados, irá recorrer-se à técnica de entrevista, sendo que o formato semiestruturado é o que se utiliza mais frequentemente numa abordagem explicativa (Thornhill et al., 2012). A técnica de entrevista semiestruturada é adequado para estudar as perceções e opiniões das pessoas (entrevistados), questões complexas ou emocionalmente sensíveis. Para além disso, é possível focar nas questões primordiais para o âmbito da investigação, permitindo que diversas

perceções sejam obtidas, não havendo grandes desvios por parte do entrevistado, conseguindo desta forma obter informações pertinentes e uma conversa fluída (Kallio, Pietil, Johnson, & Kangasniemi, 2016).

Para que isso aconteça, é importante elaborar um guião para entrevista, e com isto definem-se um conjunto de questões pertinentes, as quais irão direcionar a conversa para o âmbito do estudo ao longo da mesma. A qualidade desse guião tem impacto na realização da entrevista, assim como na análise da recolha de dados. Para além disso, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, essa mesma linha orientadora (guião), é bastante flexível, o que permite ter um diálogo bastante mais tranquilo com o entrevistado. É possível também trocar a ordem das questões aquando a realização da mesma, conforme for mais conveniente para o entrevistador. Estas particularidades fazem com alternância entre as questões seja suave, e consequentemente a entrevista decorra de forma fluída (Rabionet, 2011).

A formulação das questões para esse guião, tem como principal propósito levar os entrevistados a responder de forma espontânea, única e sentida, isto é, as suas respostas deverão refletir os seus sentimentos e histórias vividas, permitindo assim ao entrevistador recolher dados bastante pertinentes e verdadeiros para a investigação (Baumbusch, 2010).

Por fim, ainda referente à formulação das questões, Becker (2008) afirma que é necessário ter alguns cuidados, nomeadamente evitar as perguntas “Porquê” e optar mais pelas perguntas “Como”, isto pelo facto das primeiras deixarem os entrevistados mais reticentes e com algum receio de responder, enquanto que as segundas originam uma resposta mais fluída e sem receios (ex.: em vez de perguntar porque é que determinado processo é feito daquela forma, perguntar antes de que forma é que é que o mesmo é realizado).

Considerando a problemática da investigação, considerou-se relevante realizar este tipo de entrevista semiestruturada de cariz exploratório ao *CEO* do CPP, Dr. Hugo Ribeiro da Silva. É possível observar o guião da entrevista e a transcrição da mesma nos Anexos A e B, respetivamente, no presente relatório. Para além disso, esta teve uma duração de nove minutos.

3.7.2. Entrevistas Informais Não Estruturadas

Para além da entrevista semiestruturada, optou-se também pela realização de entrevistas informais não estruturadas, pois segundo Moeller, Mescher, More e Shafer (1980) estas permitem ao investigador obter respostas às suas questões de forma “natural”, uma vez que o indivíduo entrevistado não sabe que o está a ser. Estas possibilitam a validação de determinada informação ou dados recolhidos através de outras técnicas.

Além disso, este tipo de entrevista evita algumas limitações, influências ou constrangimentos que se verificam na utilização de outros tipos de entrevista. Cultiva um ambiente descontraído e gera respostas que se aproximam da opinião mais sincera do entrevistado, ao contrário da resposta politicamente correta dada muita das vezes nas outras técnicas de recolha de dados (Moeller et al., 1980).

Com esta técnica, sem guião estruturado, o entrevistador consegue obter uma melhor noção da complexidade do problema e as variáveis que o afetam, podendo até mesmo o entrevistado abordar questões que o investigador não tivesse pensado antes (Moeller et al., 1980).

O entrevistador terá de ter em conta alguns aspetos, entre eles, a colocação de perguntas-chave em momentos oportunos do diálogo, mantendo sempre a objetividade e ter a capacidade de adaptar o seu discurso consoante o contexto da entrevista de maneira a que haja consistência nas respostas dos diferentes entrevistados (Moeller et al., 1980).

Posto isto, o investigador realizou entrevistas informais não estruturadas pois observou que os colaboradores se sentiam mais à vontade para se exprimirem, dando respostas mais sinceras às questões colocadas.

Os clientes internos abordados neste tipo de entrevista são de vários níveis hierárquicos da empresa e foram abordadas questões no âmbito: (i) da comunicação dentro da organização; (ii) da relação com os superiores e chefia; (iii) das condições de trabalho; (iv) dos benefícios e recompensas; (v) dos eventos ou momentos de convívio organizados; (vi) da evolução da empresa; (vii) do acolhimento e integração de novos colaboradores; (viii) da responsabilidade social corporativa; (iv) do desenvolvimento pessoal e profissional. A duração das entrevistas foi muito

variável, sendo que o mesmo se pode dizer para o contexto em que estas se realizaram.

3.7.3. Observação Participante

A observação participante passa pelo estudo de uma comunidade, durante um determinado período de tempo, no qual existe uma participação do investigador no quotidiano da empresa (neste caso). Neste sentido, o investigador observa atentamente os seus modos de vida, tentando, contudo, que haja a menor perturbação possível no “objeto de estudo” (Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Das duas formas distintas de observação participante - natural e artificial - o observador recorre à primeira uma vez, que este já pertence, ainda que parcialmente, à comunidade que está a investigar (estágio), ao contrário da artificial que seria necessária uma integração no grupo e revelação do seu intuito enquanto investigador (Gil, 2008).

Este tipo de técnica tem como principais vantagens: (i) a captação do discurso que acompanha os comportamentos observados; (ii) a recolha de informação relevante não suscitada anteriormente pelo investigador; (iii) acesso rápido e direto a informação do “objeto de estudo” (Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Aquando da utilização desta técnica deve-se também efetuar anotações sempre que possível daquilo que é observado para posteriormente ser analisado. Desta forma, a informação não fica apenas registada na memória no investigador, que muitas das vezes é seletiva e ignora certos comportamentos ou atitudes que podem ser relevantes para o estudo em questão (Quivy & Campenhoudt, 2005).

3.7.4. Pesquisa Documental e Bibliográfica

No âmbito desta investigação irão ser também realizadas pesquisas documentais e pesquisas bibliográficas, sendo ambas bastante semelhantes, porém a primeira destaca-se pela pesquisa de materiais sem qualquer tratamento analítico (desde websites, a relatórios internos da empresa, notícias, entre outros), e a

segunda pelo estudo de material já elaborado e por norma de cariz científico (livros e artigos científicos) (Gil, 2008).

3.8. Procedimento de Recolha de Dados

Para o desenvolvimento da presente investigação, foram adotados os seguintes procedimentos para a Recolha de Dados:

- i. O primeiro compreendeu a elaboração de um diagnóstico e consequente levantamento das atuais iniciativas de marketing interno existentes no *CPP*. Este levantamento foi possível através da aplicação de técnicas de recolha de dados qualitativas, entre elas: entrevista semiestruturada, entrevistas informais não estruturadas, observação participante e a análise documental.
- ii. No que diz respeito à estruturação do guião da entrevista semiestruturada de cariz exploratório realizada ao Dr. Hugo Ribeiro da Silva (HRS), este (guião) foi previamente verificado, reformulado e validado pela orientadora do investigador - Prof. Dra. Patrícia Araújo. Em seguida, procedeu-se à sua execução, sendo esta realizada no escritório do próprio entrevistado, o qual autorizou desde logo a gravação do áudio. Com a prévia autorização do participante, a gravação foi feita em dois dispositivos em simultâneo, para o caso de haver alguma falha e até mesmo para se ter uma melhor perceção do que o participante está a dizer no momento em que se estivesse a ouvir o áudio (Rosenthal, 2016; Thornhill et al., 2012).
- iii. O administrador Dr. HRS, deu também a sua permissão ao investigador para este pudesse, dentro da empresa, realizar toda a recolha de dados pertinente. Nesse sentido, no que concerne às entrevistas informais não estruturadas e observação participante, estas englobaram 17 diferentes colaboradores com quem o investigador possuía mais afinidade e à-vontade. Estes contribuíram com o seu parecer às diversas questões colocadas pelo investigador, fornecendo informações de elevado valor e pertinência para o estudo.
- iv. Tendo em conta os critérios deste tipo entrevista, as anotações das respostas dos entrevistados foram escritas ao longo de cada dia e não no exato momento em que estas decorriam, uma vez que os participantes não sabiam

que estavam a ser entrevistados. Essas mesmas anotações e as anotações proveniente da observação participante, encontram-se passíveis de serem consultadas no Anexo C do presente documento.

- v. As principais medidas éticas tomadas pelo investigador neste tipo de entrevistas foi primeiramente, garantir o sigilo da sua investigação, para aumentar a veracidade dos contributos (como referido por Moeller et al., 1980).
- vi. Este diagnóstico decorreu não só durante o período de estágio do investigador (iniciado a 16 de setembro de 2019 e terminado a 24 de janeiro de 2020), como também no período seguinte ao seu término, até que o mesmo desse por concluído o seu processo de investigação. Nesse sentido, este procedeu ao levantamento das atuais iniciativas de MI utilizadas pela organização e como se pode observar na Tabela 6 do presente relatório, foi possível identificar um total de 33 iniciativas.

3.9. Técnicas de Análise de Dados

Tendo por base as técnicas de recolha de dados observadas, para analisar os dados também será aplicada uma metodologia qualitativa, visto que os mesmos não são numéricos, nem quantificáveis e para terem utilidade na investigação necessitam de ser analisados e interpretados (Flick, 2013).

No caso das entrevistas informais e observação participante, a análise de dados tem por base o registo do que é ouvido e observado, podendo este ser feito mentalmente ou através de anotações (dependendo da ocasião e/ou se é oportuno). Nesse sentido, o investigador utilizou uma técnica denominada de análise temática com o intuito de procurar, identificar e organizar padrões de resposta dos participantes (Braun & Clarke, 2012).

A vantagem da utilização deste tipo de análise é facto do investigador conseguir filtrar quer das respostas fornecidas, quer daquilo que é observado, a informação relevante e encontrar respostas para as questões da investigação. No caso das entrevistas informais, essas mesmas respostas derivam de opiniões unânimes ou distintas dadas pelos participantes (Braun & Clarke, 2012).

Nesse sentido, Braun e Clarke (2012) sugerem que sejam criados códigos a partir das transcrições/citações realizadas, os quais sumarizam em uma palavra ou expressão a ideia principal dessa mesma citação. Posteriormente, esses códigos são organizados e agrupados, permitindo gerar temas ou dimensões, que neste caso são as dimensões no âmbito de marketing interno na organização.

Já no que diz respeito à entrevista semiestruturada, é realizada uma análise de conteúdo superficial que tem por base o registo do que é ouvido e observado, podendo este ser feito mentalmente ou através de anotações. Posteriormente analisa-se o comportamento, contexto e conteúdo de toda a informação recebida por parte do participante (Gil, 2008).

Nesse sentido, após a gravação da entrevista, o investigador procedeu à transcrição da mesma, o que pode ser feito manualmente pelo próprio ou recorrendo a programas de auxílio à transcrição, ou até mesmo pagar a indivíduos profissionais para o fazerem (Rosenthal, 2016; Thornhill et al., 2012). Neste caso, o próprio investigador realizou a transcrição de forma manual, não recorrendo a nenhum programa para seu auxílio.

Posteriormente à transcrição, por norma, o investigador lê inúmeras vezes cada as transcrições de maneira a identificar ideias recorrentes. Esse processo é chamado de codificação e geralmente envolve destacar os comentários dos entrevistados através de anotações. Em geral, esse processo permite identificar e organizar as principais informações transmitidas pelos participantes (Rosenthal, 2016; Thornhill et al., 2012).

Por fim, o investigador já terá identificado os principais aspetos abordados pelos mesmos e reunido a informação mais pertinente que irá permitir responder aos objetivos da investigação (Rosenthal, 2016; Thornhill et al., 2012).

Posto isso, o áudio foi transcrito em formato *word*, sendo possível encontrar respetivamente, nos Anexos A e B, o guião da entrevista e a sua transcrição.

3.10. Validade e Trustworthiness

Todos os estudos possuem os seus viés e ameaças à sua validade, da mesma forma que todos os métodos têm as suas limitações e uma investigação poderá envolver múltiplas interpretações. Deste modo, é necessário ter em conta diferentes critérios para validação da informação que é utilizada, sendo que no presente estudo de caso, o investigador seguiu essencialmente as opções metodológicas e recomendações éticas de Whitemore, Chase e Mandle (2001).

No âmbito da pesquisa qualitativa, a validade permite identificar se os resultados e conclusões obtidas através da investigação caracterizam da melhor forma a realidade em estudo (se os métodos e consequentes observações refletem os verdadeiros factos) (Roe & Just, 2009).

Nesse sentido, Dellinger e Leech (2007) referem que a validade determina até que ponto a investigação realizada consegue medir aquilo que foi previamente definido e o quão realistas são os resultados obtidos nessa mesma pesquisa.

Whitemore, Chase e Mandle (2001) identificaram as principais diferenças entre critérios primários e secundários de validação de uma pesquisa qualitativa. Os primários passam pela credibilidade, autenticidade, criticidade e integridade da investigação, enquanto que os secundários procuram a explicitação, vivacidade, criatividade, profundidade, congruência e sensibilidade da pesquisa (Tabela 3).

Tabela 3 -Quadro-resumo dos critérios de validação de uma pesquisa qualitativa, segundo Whitemore, Chase & Mandle (2001)

Critérios Primários	Explicação
Credibilidade	Os resultados da pesquisa devem refletir o contexto, experiência e parecer dos participantes da melhor forma possível.
Autenticidade	Deverá ser preservada a autenticidade das informações/dados obtidos.
Criticidade	Durante o processo de pesquisa deverá ter-se em atenção as evidências respetivas à subjetividade e avaliação crítica do investigador.
Integridade	A integridade da investigação deverá refletir-se através de consecutivas verificações da sua validade.
Critérios Secundários	Explicação
Explicitação	É necessário ter em conta as decisões metodológicas, interpretações e viés do investigador no seu processo de investigação.
Vivacidade	É importante uma descrição densa e clara dos dados obtidos.
Criatividade	Os dados deverão ser analisados e estruturados de forma criativa.
Profundidade	Os dados obtidos devem responder às questões da investigação na sua plenitude.

Congruência	As informações recolhidas poderão ser pertinentes e passíveis de serem aplicadas noutra contexto de estudo.
Sensibilidade	A investigação deverá ter em conta aspetos como a natureza humana e cultural, assim como os diversos contextos sociais.

Fonte: Whittemore, Chase & Mandel (2001)

Os critérios ou padrões de validação de uma pesquisa qualitativa são mais complexos do que os de uma pesquisa quantitativa, pelo facto de existir necessidade de incorporar rigor, subjetividade e criatividade no processo científico de análise e obtenção de dados (Johnson, 1999).

Dellinger e Leech (2007) indicam que a validade da pesquisa pode ser reforçada através da qualidade e pertinência da informação obtida nesse mesmo estudo e ainda através da possibilidade da informação permitir gerar conceitos ou teorias passíveis de serem aplicados noutros contextos ou estudos de caso.

Na Tabela 4, encontram-se identificadas as técnicas de validade e confiabilidade utilizadas na presente investigação, tendo por base Whittemore et al. (2001) ; Coutinho (2008); Denzin (1978); Pyett (2003); e Fusch, Fusch e Ness (2018).

Tabela 4 - Quadro-resumo das técnicas de validade e trustworthiness da informação

Técnicas utilizadas para assegurar a validade e confiabilidade da informação recolhida:		
Member Checks - Revisão pelos Participantes	Coutinho (2008)	Member checks é confirmar junto dos intervenientes do estudo se as interpretações ou construções do investigador refletem verdadeiramente as opiniões, sentimentos ou pensamentos dos participantes. Esta etapa inicia-se após terminado o processo de recolha de dados.
Revisão de Pares	Coutinho (2008)	A revisão de pares permite reforçar o processo de validação, sendo que essa mesma revisão pode ser efetuada por um profissional fora do contexto da investigação, que tenha conhecimento geral da problemática e principalmente entenda as ideias, perspetivas e preocupações do investigador. Neste caso, a supervisora da investigação foi quem auxiliou no processo de validação.
Triangulação de Dados	Denzin (1978); Pyett (2003); Coutinho (2008)	Ferramenta de validação utilizada na pesquisa qualitativa, através da qual se conjugaram três pontos de dados - tempo, espaço e pessoas.
Triangulação Metodológica	Denzin (1978); Fusch, Fusch, & Ness (2018)	Neste estudo de caso, recorreu-se a uma metodologia qualitativa através da utilização de diferentes técnicas qualitativas para a recolha dos dados: entrevistas informais não estruturadas, observação participante e entrevista semiestruturada.

Descrição Detalhada	Pyett (2003)	O investigador procurou providenciar aos leitores informação detalhada e contextualização do estudo (a nível dos processos/procedimentos adotados na recolha de dados, opiniões dos participantes, transcrição da entrevista semiestruturada, entre outros) de maneira a que estes consigam entender a sua interpretação e confirmar a veracidade e neutralidade do processo de investigação. Nesse sentido, deve-se entender que os atributos individuais e perspectivas do investigador, naturalmente terão impacto no processo e resultados desta investigação.
Valores/aspetos tidos em conta pelo investigador ao longo de todo o processo de investigação:		
Consistência, Transferibilidade e “Confirmabilidade”	Coutinho (2008)	A riqueza, veracidade e pertinência dos dados obtidos através da metodologia e técnicas utilizadas pelo investigador demonstra a viabilidade do seu processo de investigação, o qual é passível de ser utilizado por outros investigadores em estudos futuros. A grande aproximação à realidade, obtida através das respostas dos participantes, permite confirmar o sucesso da aplicação desta mesma metodologia na presente investigação.
Credibilidade	Coutinho (2008)	Permite verificar até que ponto as construções idealizadas pelo investigador reproduzem os fenómenos estudados ou as opiniões dadas pelos participantes da investigação. Isto é possível apurar através da revisão pelos participantes, já referida anteriormente.
Criatividade	Whittemore et al. (2001)	Numa pesquisa qualitativa, a criatividade deverá ser preservada pelo investigador, tendo em conta que é através do trabalho criativo que é possível realizar novas descobertas, ir mais além do conhecimento já existente e desafiar o pensamento já assente na sociedade. Contudo, apesar de criativa, a pesquisa qualitativa deverá ser de igual modo analiticamente rigorosa e explícita, apresentando as devidas evidências nesse sentido. Neste caso, a vertente criativa surge essencialmente na fase de planeamento e estruturação do plano de ação, o qual requer um conjunto de ideias inovadoras no âmbito de marketing interno para implementação no CPP.
Truth value, Neutralidade e Postura Autocrítica	Whittemore et al. (2001) Coutinho (2008)	É imperativo que neste tipo de investigações se procure explicações alternativas e se possua uma postura autocrítica, uma vez que a interpretação da informação ou dos dados poderá ser bastante subjetiva. Nesse sentido, todos os estudos possuem os seus vieses e ameaças à sua validade, pelo que deve-se ter em consideração as suas múltiplas interpretações, de forma a que se possa contestar essa mesma subjetividade. Assim sendo, o investigador zelou pela neutralidade e valor do próprio estudo, procurando preservar o rigor científico.

Fonte: Elaboração Própria

Triangulação de Dados e Triangulação Metodológica

Denzin (1978) e Coutinho (2008) destacam a triangulação de dados como uma ferramenta de validação de pesquisa qualitativa, através da qual se combinam três pontos de dados - tempo, espaço e pessoas - relacionados entre si, sendo que cada um desses pontos origina diferentes *insights* para o estudo. Por norma essa recolha de informação ocorre ao longo de um período, que poderá ser de dias, semanas, meses ou anos.

No que diz respeito à Triangulação Metodológica, geralmente confundida com a Triangulação de dados (dados \neq métodos), esta traduz-se nos métodos utilizados para a recolha de informação, a qual poderá ser realizada pelo mesmo método, como acontece neste estudo de caso (métodos qualitativos), ou então, entre métodos (cruzada) que se traduz numa combinação de técnicas qualitativas e quantitativas permitindo uma compreensão mais detalhada do fenómeno (Denzin, 1978; Fusch, Fusch, & Ness, 2018).

Para além destas duas técnicas de triangulação referidas, são destacados dois outros tipos, nomeadamente a triangulação do investigador que é utilizada quando existe mais do que um investigador a estudar o mesmo fenómeno – esta permite obter uma análise mais próxima da realidade e uma menor subjetividade. Na triangulação teórica, recorrem-se a teorias para interpretar os dados obtidos, ou por outras palavras, observam-se os dados a partir de “uma lente teórica” (Denzin, 1978; Fusch et al., 2018).

Neste contexto, por se tratar de um estudo de caso proveniente de um estágio curricular, o investigador optou por recorrer à utilização conjunta da triangulação de dados e metodológica, uma vez que ambas se complementam.

Como referido, utilizou-se uma metodologia qualitativa e respetivas técnicas de recolha de dados: observação participante e entrevistas informais não estruturadas. Estas foram realizadas não só durante o decorrer do estágio, como também no período posterior ao seu término, isto no sentido de apurar se os dados e informações recolhidas anteriormente ainda se mantinham inalterados.

Nesse sentido, foi aplicada a triangulação de dados, uma vez que os métodos de recolha foram utilizados em diferentes momentos (temporal – num período de aproximadamente 2 meses e meio), com diversos intervenientes e nos mais variados contextos (espacial – não só dentro da empresa, como noutros locais), no sentido de atenuar a subjetividade e aumentar a veracidade e clareza da informação para o estudo. Desta forma, o investigador conseguiu uma maior aproximação à realidade vivida dentro da organização e consequentemente uma melhor compreensão da mesma.

4. Apresentação de Resultados: Proposta de PMI e Programa de *Onboarding*

O presente capítulo de apresentação de resultados, inicia-se com o diagnóstico que compreende (i) a análise SWOT ao âmbito interno da organização, (ii) o levantamento das atuais iniciativas de MI existentes no *CPP* e a (iii) identificação das seis dimensões de MI que emergiram, quer da análise às iniciativas já existentes no *CPP*, quer da análise temática às entrevistas informais não estruturadas e anotações provenientes da observação participante.

Nesse sentido, tendo por base toda a recolha e análise de dados decorrente da investigação, procedeu-se à estruturação do plano de ação, o qual contemplou o Plano de Marketing Interno com todas as iniciativas estratégicas propostas pelo investigador, assim como um cronograma com a respetiva calendarização e orçamentação das mesmas.

Para além disso, posteriormente é apresentado e explorado o Programa de *Onboarding* (acolhimento e integração) concebido para o *CPP* – o *DriveMeIn Program* – em formato de *checklist*. Esta é uma das iniciativas proposta no PMI (no âmbito do acolhimento e integração), a qual foi desenvolvida pelo investigador no presente relatório.

Assim, tal como sugerido por Saad et al. (2002) procurou-se fazer uma adaptação do ambiente externo para o mercado interno da organização, no sentido de identificar os diferentes perfis de cliente interno, bem como as suas necessidades, desejos e ambições. Este processo possibilitou obter não só uma melhor perspetiva da vertente de MI, como também permitiu apurar o que os colaboradores *Porsche* mais valorizam e procuram na organização.

4.1. Diagnóstico

Esta fase de diagnóstico, precedente ao plano de ação, surge no sentido de averiguar a panorama atual do MI na organização e de identificar os pontos de possível melhoria que possam existir no *CPP*.

Nesta etapa, o investigador teve em conta tudo o que observou, ouviu e anotou ao longo do processo de recolha de dados e nesse sentido, reuniu nos

próximos subcapítulos, todas as informações e análises fundamentais para uma posterior elaboração do plano de ação.

4.1.1. Análise SWOT do Marketing Interno do CPP

Segue na Tabela 5 uma análise SWOT do Marketing Interno do *Centro Porsche Porto*, onde foram identificadas as principais Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T), nesse sentido.

Tabela 5 - Análise SWOT do MI do CPP

Forças (S)	Fraquezas (W)
<p>S1 – Existência de iniciativas de MI no <i>CPP</i></p> <p>S2 – Administração consciente da importância do MI na organização e receptiva à implementação de novas práticas (entrevista Dr. HRS - CEO)</p> <p>S3 – Viagem anual para todos os colaboradores (estes devem trabalhar há pelo menos um ano na empresa)</p> <p>S4 – Administração apoia a progressão e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores (entrevista Dr. HRS - CEO)</p> <p>S5 – Seguro de saúde para todos os colaboradores e respetivo agregado familiar</p>	<p>W1 – Apenas um colaborador responsável por tratar do Marketing da organização. Por vezes, com auxílio de uma empresa externa (<i>outsourcing</i>)</p> <p>W2 – Fraca ligação interdepartamental</p> <p>W3 – Poucos momentos de convívio fora do horário laboral criados para os colaboradores</p> <p>W4 – Sobrecarga de trabalho em algumas funções</p>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<p>O1 – Benchmarking de boas práticas no âmbito do MI utilizadas por outras organizações</p> <p>O2 – Existência de novas práticas ao nível do MI passíveis de serem implementadas no <i>CPP</i></p> <p>O3 – Melhoramento da sua <i>EVP</i> e estratégia de MI</p> <p>O4 – Reformulação de atuais iniciativas</p> <p>O5 – Inúmeras ações no âmbito da responsabilidade social que podem ser realizadas</p> <p>O6 – Aprimoramento do processo de acolhimento e integração</p>	<p>T1 – Falta de reconhecimento no trabalho</p> <p>T2 – Falha de compensação/recompensas</p> <p>T3 – Fraco processo de acolhimento de novos colaboradores</p> <p>T4 – Inexistência de Manual de Acolhimento</p> <p>T5 – Fraca comunicação a nível interno (interdepartamental)</p> <p>T6 – Desigualdade na aplicabilidade de algumas práticas</p> <p>T7 – Ausência de formação em alguns âmbitos (ex...: programa <i>CRM</i>, programa <i>Serauto</i>, entre outros)</p>

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. Atuais Iniciativas de Marketing Interno do CPP

Como resultado do processo de recolha de dados, pode-se verificar na Tabela 6 as 33 iniciativas de MI registadas pelo investigador que são transversais a todos os colaboradores da organização. Estas encontram-se estruturadas e agrupadas tendo por base as dimensões de MI do CPP.

Tabela 6 - Levantamento das Atuais Iniciativas de MI do CPP

Levantamento das Atuais Iniciativas de MI no CPP	
Comunicação Interna	
1.	Reuniões gerais (todos os departamentos) – sendo que qualquer colaborador interessado pode estar presente na reunião.
2.	Emails de cariz informativo enviado para todos os colaboradores.
3.	Utilização do <i>Serauto</i> - Programa de auxílio ao após-venda (permite fazer a gestão essencialmente da oficina) – e <i>CRM Porsche</i> (programa que permite ter acesso às informações e histórico de clientes).
4.	Telemóvel da empresa ou contacto profissional, mediante a escolha do colaborador.
5.	Grupo de <i>Whatsapp</i> com todos os colaboradores da empresa – Criado no início da pandemia <i>COVID-19</i> . Essencialmente durante esse período, muita da comunicação interna era realizada através da aplicação devido à facilidade de transmissão da informação.
Acolhimento e Integração	
6.	Piqueniques entre colaboradores e respetivos agregados familiares.
7.	Jantar de Natal ao encargo da empresa.
8.	Atribuição de amigo secreto e troca de prendas no Natal.
9.	Gravação de um vídeo de Natal.
10.	Oferta de uma garrafa de água de vidro Porsche personalizada com o nome do colaborador.
11.	Foto anual dos colaboradores tirada na viagem de final de ano.
Compensação e Benefícios	
12.	Salário extra no final do ano.
13.	Ajuste salarial anual, em alguns casos duas vezes por ano.
14.	Prémio por objetivos alcançados.
15.	Abertura de concurso interno para novos cargos disponíveis dentro da organização – progressão de carreira.
16.	Viagem anual para os colaboradores – Caso os objetivos anuais sejam cumpridos pela organização, é realizada uma viagem no início do ano seguinte ao encargo do CPP.
17.	Oferta do dia de aniversário.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	
18.	Programa Porsche de formações online.
19.	Formações no CPP – Segurança no trabalho, novos produtos, entre outros.
20.	Formações no estrangeiro e teste de produto.
21.	Participação/realização de eventos da marca.
22.	Parceria com o IPAM (desconto na mensalidade) – Incentivar a formação dos colaboradores.
Saúde e Bem-estar	
23.	Seguro de Saúde para o colaborador e respetivo agregado familiar.
24.	Alimentação gratuita (lanche) – Pão, manteiga, café/descafeinado, chás, sumos, leite, chocolate em pó.
25.	Dispensadores de água – natural, fresca e com gás.
26.	Copa para preparação de refeições (equipada com forno, fogão, micro-ondas, máquina de café, frigorífico, máquina de lavar loiça).
27.	Posto médico – sala dentro da organização reservada para esse efeito.
28.	Estacionamento fechado e coberto para os colaboradores.

29. Espaço novo e boas infraestruturas (para além da música ambiente, climatização, balneários na oficina).
30. Limpeza constante do local de trabalho (equipa de limpeza externa).
31. Bom material de trabalho e técnico de informática disponível para auxílio.
32. Flexibilidade para gerir assuntos de cariz pessoal.
Responsabilidade Social Corporativa
33. Donativos esporádicos a instituições (banco alimentar, entre outros).

Fonte: Elaboração Própria

Para além das registadas nessa mesma tabela, existem outras três iniciativas segmentadas apenas para alguns dos colaboradores da empresa, nomeadamente: carro de serviço, ajudas de custo a nível de deslocação e escritório individual.

Assim sendo, foi possível registar um total de 36 iniciativas de marketing interno utilizadas pelo *Centro Porsche Porto*.

Apesar de ser possível a implementação de novas práticas e/ou reestruturação de algumas já existentes, estes dados evidenciam uma organização consciente (da importância do MI para a mesma) e preocupada com o bem-estar do cliente interno - o primeiro cliente da empresa.

4.1.3. Dimensões criadas para o Plano de Marketing Interno

Ao conjugar a análise realizada às iniciativas existentes no *CPP* (Tabela 6) e a análise temática efetuada às respostas das entrevistas informais não estruturadas e às anotações da observação participante (Anexo C), foi possível encontrar uma ligação entre ambas, da qual emergiu um conjunto de seis dimensões de MI que foram utilizadas para agregar as diversas iniciativas mediante o seu âmbito/cariz. A análise temática permitiu criar essas mesmas dimensões, tendo por base toda a informação citada pelos diversos participantes (Braun & Clarke, 2012). Nesse sentido, as dimensões são relativas a diferentes esferas do MI, nomeadamente ao nível do/a: i) Comunicação Interna; ii) Acolhimento e Integração; iii) Recompensa; iv) Desenvolvimento Pessoal e Profissional; v) Saúde e Bem-estar; vi) Responsabilidade Social. Observa-se na Figura 6 uma ilustração das cores atribuídas a estas seis esferas.



Figura 6 - Seis dimensões criadas para o Centro Porsche Porto

Fonte: Elaboração Própria

Estas dimensões encontram-se identificadas de diferentes cores com o intuito de facilitar a leitura e análise das tabelas que se seguem.

4.2. Plano de Ação

Após a fase de diagnóstico, procede-se agora à estruturação do plano de ação tal como referido por Ahmed e Rafiq (2003). Este contempla a proposta de Plano de Marketing Interno elaborada pelo investigador, a calendarização e orçamentação inerente a este e ainda o desenvolvimento de uma proposta de um programa de *onboarding* para a organização. O conjunto de iniciativas estratégicas presente neste plano de ação, emergiu da fase de diagnóstico previamente realizada.

4.2.1. Proposta de Plano de Marketing Interno

Procede-se a seguir à apresentação da proposta de Plano de Marketing Interno para o *Centro Porsche Porto*. Na Figura 7 presente abaixo, observa-se o logótipo criado para representar esse mesmo PMI, elaborado pelo investigador. Neste, é possível observar a organização no topo e as dimensões do PMI sobre as quais esta assenta.



Figura 7 - Logótipo do PMI para o CPP

Fonte: Elaboração Própria

Neste plano, constam um total de 21 iniciativas estratégicas para serem implementadas na organização, as quais encontram-se estruturadas mediante as 6 dimensões de MI criadas para o *CPP*. A Figura 8 representa a distribuição dessas mesmas iniciativas no PMI.



Figura 8 - Distribuição das Iniciativas do PMI segundo as 6 dimensões de MI criadas

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7 - Proposta de PMI para o Centro Porsche Porto

Plano de Marketing Interno		
Comunicação Interna		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
1. Criação de uma Newsletter Interna	Realização de uma comunicação estruturada via email e/ou através da afixação de um cartaz de: dias especiais, datas comemorativas, colaborador do mês em diversas categorias (mais engraçado, mais cheiroso, mais bem-disposto), eventos realizados pela organização, sensibilização para responsabilidade social e ainda a integração de novos membros.	Melhorar o <i>engagement</i> entre colaboradores / departamentos
2. Criação de eventos de convívio fora do horário laboral	Criação de eventos de convívio fora do horário laboral que permitam fomentar a relação e comunicação entre os colaboradores e diferentes departamentos. Para além do jantar de Natal, podem criar-se mais momentos de convívio, por exemplo: o Churrasco 911 (modelo icónico da marca e evento a ser realizado a 11 de setembro), piqueniques que também permitam levar a família, almoços, jantares, realização de <i>Escape Rooms</i> ou atividades semelhantes de <i>team building</i> , entre outros.	Aprimorar a relação entre colaboradores / departamentos e fomentar momentos de descontração
3. Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval	Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval para ser divulgado não só na Newsletter Interna, como nas redes sociais do CPP. São momentos como estes que cultivam o espírito de união e para isso, será necessário a aquisição de adereços e a contratação de um <i>videomaker</i> para ambos. Com esta iniciativa pretende-se criar uma melhor ligação entre os colaboradores.	Fomentar a relação entre colaboradores
4. Post-it Board	Quadro onde os colaboradores podem colar o que quiserem, desde ideias, iniciativas, sugestões de melhoria, frases inspiradoras, entre outros, através de post-its ou imagens. Esta iniciativa surge no sentido de criar alguma interação entre colaboradores e de fomentar o surgimento de novas ideias para a organização. Os quadros serão colocados em ambas as copas (zona de pausa para lanche).	Fomentar a criatividade, partilha e ligação interdepartamental
5. Criação de um cronograma com todos os eventos agendados para o ano decorrente	Permite que os colaboradores tenham conhecimento de todos os eventos que irão decorrer ao longo do ano, existindo assim uma maior transparência entre a organização e os clientes internos. A listagem estará disponível em formato digital, numa pasta partilhada nos servidores/drive, passível de ser consultada em qualquer momento. Mesmo com as possíveis alterações que possam surgir, o cronograma encontrar-se-á sempre atualizado, dado que também será utilizado como guia para a própria administração.	Permitir que toda a organização tenha acesso em tempo real à calendarização anual (atualizada)
Acolhimento e Integração		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
6. Criação do DriveMeIn Program - Checklist	A criação do <i>DriveMeIn Program</i> em formato <i>checklist</i> visa auxiliar e aprimorar o processo de acolhimento e integração existente na organização. Este será utilizada como guia para o departamento de RH e marketing e ainda para o mentor escolhido aquando a entrada do novo colaborador. O programa providenciará à organização algumas diretrizes no âmbito do acolhimento e integração, permitindo assim aperfeiçoar este processo. Esta iniciativa foi idealizada e criada pelo próprio investigador, sendo possível consultar a <i>checklist</i> no Anexo E do presente relatório.	Aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores

7. Criação de um Manual de Acolhimento para os Novos Colaboradores	A criação de um Manual de Acolhimento para os novos colaboradores, ajudará certamente a responder a muitas das questões iniciais existentes e providenciará uma boa orientação nesta fase embrionária. Desta forma, o novo colaborador não se sentirá “tão desamparado”, uma vez que poderá encontrar a informação que procura no manual.	Auxiliar o processo de adaptação e integração de novos colaboradores
8. Atribuição de um Mentor	Este deverá ajudar na integração do novo colaborador, no sentido de o orientar, tirar dúvidas, apresentar aos restantes colaboradores, dar a conhecer o espaço, entre outros.	Dar orientação ao novo colaborador durante as suas primeiras semanas na empresa
9. Apresentação do colaborador(a) na Newsletter Interna	Apresentação do colaborador na Newsletter Interna (Pequena caracterização, função, departamento, foto e pequenas curiosidades acerca da pessoa). Esta iniciativa permite que toda a empresa tome conhecimento da entrada do novo colaborador e saiba um pouco mais acerca do mesmo.	Dar a conhecer o novo colaborador a toda a organização
10. Kit de Boas-vindas	Oferta de Polo/Casaco Porsche, porta-chaves, caneta, bloco de notas e garrafa de vidro com o nome gravado.	Envolver o novo colaborador no espírito do CPP/Porsche
Compensação e Benefícios		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
11. Oferta de um presente aos filhos dos colaboradores	Oferta de um presente (máx.15€) aos filhos dos colaboradores (até aos 10 anos) no seu dia de aniversário. Deverá ser criado um calendário em formato digital partilhado, onde os colaboradores possam inserir a data de aniversário do(s) seu(s) filho(s) e respetiva(s) idade(s).	Criação de vínculo emocional entre a empresa e o respetivo agregado familiar do colaborador
12. Cabaz de Natal	No que diz respeito a cabazes de Natal, o <i>Continente</i> poderá ser um bom local de compra, tendo em conta o fator custo/qualidade – por norma, os cabazes incluem produtos alusivos à época festiva, tais como: compotas, vinho, chouriços, queijos, entre outros.	Gratificar os colaboradores pelo seu trabalho desenvolvido / engagement
13. Desconto em determinados restaurantes	A empresa poderá estabelecer parcerias com restaurantes nas suas redondezas que possuam refeições diárias, nas quais os colaboradores da organização podem usufruir de desconto (parceria “win-win”, uma vez que tanto o restaurante como os trabalhadores beneficiam com a iniciativa). Para a estruturação desta iniciativa, deverá ser feito um levantamento dos restaurantes (nas proximidades) que demonstrem interesse na parceria.	Reduzir custos a todos os colaboradores que não tem possibilidade de levar almoço para o trabalho
Desenvolvimento Pessoal e Profissional		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
14. Parceria com Instituto de Línguas	Parceria com Instituto de Línguas (<i>Cambridge School Porto, Lancaster College ou Bristol School</i>) – fomentar a aprendizagem de novas línguas (aulas poderão ser lecionadas em horário pós-laboral, numa das salas de reunião ou auditório do CPP).	Fomentar nos colaboradores a aprendizagem de novas línguas
15. Formações relativas ao programa de CRM Porsche e Serauto	De maneira a agilizar o desempenho das diversas funções que recorrerem à utilização do programa de <i>CRM Porsche</i> e/ou <i>Serauto</i> (programa de após-venda) realizam-se formações nesse sentido.	Aprimorar o desempenho dos colaboradores em ambos os programas

16. Formações em Microsoft Office	Formações em Microsoft Office, com destaque para o Excel e Access, sendo este uma ferramenta fulcral para o desempenho e organização do trabalho.	Aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores na utilização da ferramenta <i>Microsoft Office</i>
Saúde e Bem-estar		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
17. Parceria com Ginásio/Estúdio	Através desta parceria, os colaboradores poderão usufruir de um desconto na mensalidade com o Ginásio/Estúdio parceiro. Esta iniciativa providencia uma oportunidade de relaxamento diário, fomentando um momento de descontração para os colaboradores interessados.	Fomentar a prática de exercício físico e criar momento de descontração diário para os colaboradores
18. Consulta Psicológica para filhos dos colaboradores	Apoio psicológico é fulcral e pode ser essencial para as crianças em algumas fases da sua vida. Nesse sentido, em caso de necessidade, pretende-se que seja oferecido apoio aos filhos dos colaboradores até estes atingirem a maioridade. Consultório de Psicologia a definir pela entidade.	Providenciar o apoio psicológico necessário aos filhos dos trabalhadores / aprimorar o vínculo emocional existente entre colaborador e empresa
Responsabilidade Social Corporativa		
Iniciativa	Explicação	Objetivo da Iniciativa
19. Instalação de pequenos ecopontos na empresa	Instalação de pequenos ecopontos distribuídos pela empresa, de forma a que se consiga inculir um comportamento responsável através da reciclagem e proteção do meio ambiente. Este tipo de ecopontos pode ser adquirido no <i>Leroy Merlin</i> .	Incentivar à reciclagem de lixo e inculir um comportamento socialmente responsável
20. ISO 26 000 – Avaliação de Desempenho	O ISO 26000 diz respeito a um conjunto de diretrizes de responsabilidade social (RS) para as organizações. O mesmo tem caráter voluntário e não se caracteriza como legislação, pelo que não estabelece requisitos a serem cumpridos, faz apenas recomendações. Nesse sentido, procura-se que a RS seja integrada nas atividades já existentes dentro da organização. Na mesma linha de pensamento, esta iniciativa visa consciencializar a organização para existência de um conjunto de recomendações existentes no sentido de aprimorar a sua responsabilidade social corporativa e consequentemente a sua proposta de valor para os colaboradores.	Aprimorar a responsabilidade social corporativa
21. Certificação SA 8000	A SA 8000 é uma norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho. Esta certificação é possível obter através da SGS (<i>Société Générale de Surveillance</i>), empresa líder mundial no âmbito da inspeção, verificação, testes e certificação. Em alguns parâmetros esta certificação coincide com recomendações presentes no ISO 26000, uma vez que estão ambos ligados diretamente no âmbito da responsabilidade social corporativa. Fonte: Elaboração Própria	Melhoramento da EVP através da certificação no âmbito da RS

Este conjunto de iniciativas, surge no sentido de aprimorar a atual estratégia de Marketing Interno utilizada pela organização. Estas visam o melhoramento da proposta de valor para o cliente interno, o desenvolvimento da gestão de talento e o aprimoramento do processo de *onboarding*. Com a implementação deste PMI, espera-se um cliente interno mais motivado, feliz e capaz de obter um melhor desempenho. Ao mesmo tempo, espera-se também uma maior sinergia entre os colaboradores dos diferentes departamentos, bem como uma comunicação interna mais estruturada.

Nesse sentido, procurou-se um melhoramento da *EVP*, essencialmente através das iniciativas '2, 11, 12, 13, 14, 15 e 16' do PMI, as quais visam compensar os colaboradores, desenvolver as suas habilidades e competências e ainda encontrar um bom equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional (Bell, 2005; Rafiq & Ahmed, 1993). Simultaneamente, estes também são alguns dos aspetos que se procuram com a Gestão de Talento, a fim de os providenciar ao cliente interno (Khandelwal & Shekhawat, 2018).

Lesenyeho, Barkhuizen e Schutte (2018) destacam a responsabilidade social corporativa, também como forma de enriquecimento da proposta de valor (*EVP*), sendo que neste plano, procurou-se o seu melhoramento através das iniciativas '19, 20 e 21'.

De modo a aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, criaram-se as iniciativas '6, 7, 8, 9 e 10', as quais objetivam dar o apoio necessário na fase de adaptação do cliente interno, possibilitando assim, que este obtenha um melhor desempenho (B. G. Caldwell & Caldwell, 2016). Para além disso, estas mesmas iniciativas no âmbito do Onboarding, permitem de igual modo facilitar o processo de Gestão de Talento, essencialmente ao nível da retenção (C. Caldwell & Peters, 2018).

Por fim, no que diz respeito à comunicação interna do *CPP*, foram criadas as iniciativas '1, 4 e 5', no sentido de a planear e estruturar, tendo em conta a sua importância para a organização (Tansuhaj et al., 1988; Welch & Jackson, 2014).

4.2.2. Calendarização e Orçamentação do PMI

Na tabela que se segue, identificou-se a data prevista de implementação de cada uma das iniciativas, bem como o orçamento necessário para que estas se concretizem. Alguns dos valores foram estipulados mediante o conhecimento do investigador, outros foram estimados tendo por base pesquisas efetuadas.

Tabela 8: Calendarização e Orçamentação das Novas Iniciativas de MI

Calendarização e Orçamentação das Novas Iniciativas		
Comunicação Interna		
Iniciativa	Calendarização	Orçamentação
1. Criação de uma Newsletter Interna.	<ul style="list-style-type: none"> A iniciar a 1 de outubro de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> O custo inerente à iniciativa será apenas o tempo despendido pela pessoa responsável para a estruturação da <i>Newsletter</i>, não exigindo custos monetários adicionais.
2. Criação de mais eventos de convívio fora do horário laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Churrasco 911 – 9 de novembro de 2020 (6ª feira). Jantar de Natal – 18 de dezembro de 2020 (6ª feira). 	<ul style="list-style-type: none"> Churrasco 911 - Custo variável mediante a adesão (quantidade de material e alimento necessário para o efeito). Jantar de Natal – Custo variável mediante o restaurante/aluguer de espaço/serviço de <i>catering</i>.
3. Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval.	<ul style="list-style-type: none"> Natal - Gravações a decorrer durante os dias 14-16 de dezembro, de forma a ter o vídeo pronto antes do Jantar de Natal. Carnaval - Gravações a decorrer durante o dia 12 de fevereiro de 2021, de maneira a ter o vídeo pronto a 16 de fevereiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Adereços para o vídeo Natal – 100,00€. Adereços para o vídeo Carnaval – 100,00€. Contratação de <i>Videomaker</i> – 150,00€.
4. <i>Post-it Board</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Afixação do quadro a 1 de outubro de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependendo da qualidade, um valor de um quadro grande, poderá variar entre 55,90€ - 419,00€. <i>Post-its</i> Coloridos – 14,99€. Marcador – 1,83€.
5. Criação de um cronograma com todos os eventos agendados para o presente ano	<ul style="list-style-type: none"> Deverá ser idealizado e estruturado até ao último mês de 2020, de maneira a que se encontre disponível para consulta já em janeiro de 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma vez que a listagem estará disponível em formato digital, esta não envolverá qualquer custo financeiro.
Acolhimento e Integração		
6. Criação do <i>DriveMeIn Program</i> - Checklist	<ul style="list-style-type: none"> Dado que esta iniciativa já se encontra criada, prevê-se a sua implementação já no início de outubro de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma vez que a iniciativa já se encontra criada, esta não terá qualquer custo inerente.
7. Criação de um Manual de Acolhimento para os Novos Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> O Manual de acolhimento deverá ser estruturado/ajustado até ao final do ano de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Esta iniciativa terá como custo o tempo despendido por parte da pessoa/equipa responsável pelo ajuste da estruturação do manual. Caso se pretenda um manual mais apelativo a nível visual, deverá ser necessário o auxílio de um <i>designer gráfico</i>, o que poderá ter um custo médio acrescido de 5-10€/hora.

8. Atribuição de um Mentor.	<ul style="list-style-type: none"> A atribuição é feita dias antes da admissão do novo colaborador, tendo por base o âmbito da sua função dentro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa sem custo inerente.
9. Apresentação do colaborador(a) na Newsletter Interna.	<ul style="list-style-type: none"> A apresentação na <i>Newsletter Interna</i> deverá ser feita após a admissão do/a novo/a colaborador(a) na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa sem custo inerente.
10. Kit de Boas-vindas.	<ul style="list-style-type: none"> O Kit de Boas-vindas deverá ser atribuído no primeiro dia de trabalho do/a colaborador(a). 	<ul style="list-style-type: none"> Casaco/Pólo – 55,00€ - 75,00€. Porta-Chaves - 18,00€. Caneta – 8,00€. Bloco de Notas – 5,00€ Garrafa de Vidro Personalizada - 10,00€.
Compensação e Benefícios		
11. Oferta de um presente aos filhos dos colaboradores (até aos 10 anos) no seu dia de aniversário.	<ul style="list-style-type: none"> No início de cada mês deverão ser adquiridos todos os presentes dos aniversariantes desse mesmo período. Consequentemente são entregues ao colaborador no dia de aniversário do seu filho/a. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada presente deverá ter um custo máximo de 15€.
12. Cabaz de Natal.	<ul style="list-style-type: none"> Os cabazes de Natal serão entregues no dia de Jantar de Natal (18 de dezembro de 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> Preço Unitário Cabaz de Natal Continente 10,00€ - 15,00€ (de valor mais reduzido). Preço médio contabilizando todos os colaboradores – 350,00€ - 525,00€.
13. Desconto em determinados restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> Até ao final do ano deverá ser efetuado o levantamento de todos os restaurantes interessados e também definidos todos os detalhes da parceria. Assim que estiver tudo estipulado, a/s parceria/s entrará/ão em vigor a partir de janeiro de 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa sem custo inerente, dado se tratar de uma parceria “win-win”.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional		
14. Parceria com Instituto de Línguas.	<ul style="list-style-type: none"> A parceria deverá ser estabelecida até ao final do ano de 2020. As aulas deverão ser realizadas em horário pós-laboral uma vez por semana. 	<ul style="list-style-type: none"> Custo definido mediante acordo entre ambas as partes - CPP e Instituto de Línguas.
15. Formações relativas ao programa de CRM Porsche e Serauto.	<ul style="list-style-type: none"> Devem realizar-se ações de formação para ambos os <i>softwares</i> com uma periodicidade trimestral. Preparação das primeiras ações de formação durante o mês de novembro de forma a que estas tenham início no mês de dezembro. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendo em conta que as formações serão dadas por colaboradores da empresa (que dominam ambos os <i>softwares</i>), estes serão recompensados através de um bónus salarial. Nesse sentido, o custo da iniciativa irá depender do acordo estabelecido por ambas as partes.
16. Formação em Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> Devem realizar-se ações de formação em <i>Microsoft Office</i> com uma periodicidade trimestral. Preparação das primeiras ações de formação durante o mês de dezembro de forma a que estas tenham início no mês de janeiro de 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendo em conta que a formação será dada por colaboradores da empresa (que dominem essencialmente <i>Excel</i>), estes serão recompensados através de um bónus salarial. Nesse sentido, o custo da iniciativa irá depender do acordo estabelecido por ambas as partes.
Saúde e Bem-estar		
17. Parceria com Ginásio ou Estúdio.	<ul style="list-style-type: none"> Esta parceria deverá ser estruturada até ao final do ano de 2020, de maneira a que no início do ano seguinte já se encontre estabelecida. 	<ul style="list-style-type: none"> O custo desta iniciativa será estipulado mediante o acordo realizado por ambas as partes.

18. Consulta Psicológica para filhos dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">Esta iniciativa deverá estar disponibilizada logo a partir do mês de outubro de 2020, mediante a requisição do/s colaborador/es interessado/s.	<ul style="list-style-type: none">O preço por consulta, mediante o consultório escolhido, poderá oscilar entre 40,00€ - 75,00€.	
Responsabilidade Social Corporativa			
19. Instalação de pequenos ecopontos na empresa.	<ul style="list-style-type: none">Os ecopontos devem ser adquiridos durante o mês de outubro de 2020.	<ul style="list-style-type: none">Cada ecoponto tem um custo unitário de 69,99€ (Leroy Merlin - REF 16340492).	
20. ISO 26 000 – Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none">O contacto com a SGS deverá ser feito até ao final do ano de 2020. Desta forma, espera-se que em janeiro de 2021 seja possível começar a implementar as recomendações sugeridas no ISO 26000.	<ul style="list-style-type: none">Tendo por base o tipo de iniciativa, considera-se que esta possa ter um custo moderado/elevado. Contudo, o seu valor será estipulado mediante o acordo com a SGS.	
21. Certificação SA 8000	<ul style="list-style-type: none">O contacto com a SGS para obtenção de certificação deverá ser realizado até ao final do ano de 2020. Espera-se que esta se consiga obter durante o primeiro trimestre de 2021.	<ul style="list-style-type: none">Tendo por base o tipo de iniciativa, considera-se que esta possa ter um custo moderado/elevado. Contudo, o seu valor será estipulado mediante o acordo com a SGS.	
O orçamento mínimo passível de ser contabilizado neste Plano de Marketing Interno é de aproximadamente 1.150,00€. Sendo na realidade, necessário um investimento superior a este valor.			
Legenda das Cores da Orçamentação	<div></div> Iniciativa de custo reduzido - ≤ 100€	<div></div> Iniciativa de custo moderado - >100€ e ≤500€	<div></div> Iniciativa de elevado custo - >500€

Fonte: Elaboração Própria

4.2.3. Apresentação detalhada do Programa de *Onboarding*

Das seis dimensões do âmbito de marketing interno criadas para o *CPP*, o investigador considerou que faria sentido explorar mais aprofundadamente a questão do acolhimento e integração (*onboarding*), tendo em conta o que observou e experienciou no decorrer do seu estágio. Esta decisão é reforçada por Irshad (2000), que salienta a importância de investir na retenção de colaboradores, uma vez que o custo estimado da contratação de um novo colaborador é o equivalente ao dobro de um salário anual.

Nesse sentido, dada a importância do *onboarding* para a organização, criou-se o *DriveMeIn Program*, um programa apresentado em formato de *checklist*, o qual visa providenciar à organização algumas diretrizes relativas ao processo de acolhimento e adaptação de novos colaboradores. Neste guia, são descritos os diversos procedimentos a serem realizados em ambos os períodos precedente e subsequente à entrada do novo colaborador, até ao final do seu primeiro ano.

Para a estruturação do programa teve-se em conta algumas componentes consideradas essenciais, nomeadamente: (i) a comunicação; (ii) as políticas organizacionais; (iii) a socialização; (iv) o *mentoring*; (v) e o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos no processo de adaptação (Graybill et al., 2013).

No que diz respeito ao nome, este é alusivo ao setor em que a empresa se encontra e remete-nos para o âmbito do *onboarding* – *DriveMeIn* traduzido à letra por “conduz-me para dentro”, no sentido de “integra-me na organização”. O nome é bastante intuitivo e de fácil identificação.

Na Figura 9, encontra-se simbolizado o logótipo que foi criado para representar o programa. O *DriveMeIn Program* é possível consultar no Anexo D do presente relatório.



Figura 9 - Logótipo criado para o DriveMeIn Program

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusões e Considerações Finais

A presente investigação permitiu conceber um PMI e um programa de *Onboarding* para o *Centro Porsche Porto*, tendo por base, essencialmente, o *empowerment* participativo. Nesse sentido, na fase de diagnóstico, o *feedback* dos participantes foi fulcral para o planeamento e estruturação do plano de ação, permitindo delinear assim uma proposta eficaz (Ahmed & Rafiq, 2003; Papasolomou, 2006).

Nessa mesma etapa de diagnóstico, averiguou-se a existência de iniciativas de MI prontas a serem capitalizadas para um PMI, pelo que nesse caso é função de um gestor de marketing, através da sua visão interna, estruturar essas mesmas iniciativas de modo a criar um plano de ação (Duke & Tucker, 2007).

Já no que diz respeito ao programa de *onboarding*, salienta-se que este deverá ser aplicado com alguma flexibilidade, tendo em conta o perfil e função do colaborador que irá ingressar na organização (Srimannarayana, 2016).

Esta investigação deu o seu contributo, não só através do PMI e do programa de *Onboarding*, como também pelo desenvolvimento de uma *EVP* para o *CPP*, sendo esta assente no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, na compensação e benefícios, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ainda na responsabilidade social corporativa. Esta *EVP* encontra-se também adaptada para os estagiários, bem como para as gerações mais novas (Lesenyeho et al., 2018).

A proposta de valor, resulta também da fase de diagnóstico e representa o que o cliente interno *Porsche* mais valoriza e procura numa organização.

Neste sentido, procura-se que o departamento de marketing da empresa, comunique a proposta de valor estruturada, com o intuito não só de salvaguardar a sua retenção de talento, como também em tornar o *CPP* numa marca empregadora cada vez mais atrativa, de modo a que nunca lhe falte talento. Na mesma linha de pensamento, o PMI surge também com o intuito de facilitar a Gestão de Talento no futuro da empresa.

Apesar de ser um tema emergente e de fusão com os RH, espera-se com este trabalho contribuir para o corpo teórico e para a gestão de MI em Portugal, uma vez

que este é um conceito ainda pouco explorado na literatura portuguesa, bem como nas próprias organizações (Filipa & Alves, 2013; Joseph, 1996). Nesse sentido, procura-se consciencializar as empresas para a importância da *EVP*, da Gestão de Talento e do *Onboarding*, mas acima de tudo para a relevância do papel do Marketing Interno nas organizações.

Como contributo pertinente para o MI das empresas em Portugal, salienta-se a aplicação de uma estratégia de Rafiq e Ahmed (1993), a qual visa desenvolver uma política de marketing-mix (7P's), porém voltada para o mercado interno da organização. Esta permite otimizar a vertente de MI e dar *insights* relevantes para os gestores de marketing.

Limitações

No que diz respeito às limitações, a investigação naturalmente apresentou algumas, devido ao surgimento da pandemia COVID-19, apesar desta ter aparecido já na fase final do estágio do investigador. Simultaneamente, nesta altura, verificaram-se também algumas barreiras a nível da comunicação com a empresa, devido ao seu fecho parcial (regime de *lay-off*), dificultando a recolha de alguns dados pertinentes para o processo investigativo.

Para além disso, devido a essa mesma crise organizacional, não foi possível proceder à terceira fase do processo investigativo, a qual contempla a devolução dos resultados à organização. Esta é uma etapa importante para o estudo, uma vez que iria permitir averiguar se realmente se verificou o *empowerment* participativo, ou seja, se o contributo que os participantes deram ao longo da investigação se encontra refletido no PMI e na *EVP* do *CPP*. Ao mesmo tempo, também seria nesta altura que os participantes iriam tomar conhecimento da finalidade do estudo realizado.

Pistas de Investigação Futura

Em investigações futuras, poderá ser pertinente estudar o MI, a *EVP*, a Gestão de Talento ou o *Onboarding* noutras organizações do mesmo setor, ou até mesmo em empresas de outras indústrias, em Portugal.

Salienta-se também a possibilidade de investigar a *Employer Branding* do *Centro Porsche Porto*, no sentido de averiguar a sua reputação enquanto empregador, não só de uma perspetiva externa, como também numa ótica interna.

Por fim, na Tabela 9 encontram-se sumarizados os principais contributos decorrentes da presente investigação, quer no âmbito teórico, quer no âmbito prático.

Tabela 9 - Quadro-resumo dos Principais Contributos Teóricos e Práticos da Investigação

Principais Contributos Teóricos
(a) Compreensão da importância do MI para as organizações e respetivos colaboradores
(b) Compreensão da importância da Gestão de Talento, Employee Value Proposition e Onboarding para o planeamento e estruturação de uma estratégia de MI
(c) Compreensão da importância da opinião dos colaboradores para melhoramento contínuo da vertente interna
(d) Valorização do cliente interno - o primeiro cliente da organização - para um melhor desempenho e eficiência organizacional
(e) Valorização do cliente interno para prestação de um melhor serviço ao cliente externo
(f) Compreensão da importância da retenção de talento num mercado extremamente competitivo
(g) Compreensão da importância de um programa de onboarding para um novo colaborador e para a respetiva organização
Principais Contributos Práticos
(a) Valorização da opinião dos colaboradores - criação de iniciativas de MI tendo por base o seu parecer
(b) Criação de um PMI para o CPP com a respetiva calendarização e orçamentação
(c) Colaboradores satisfeitos e motivados com a implementação das novas iniciativas
(d) Melhoramento do processo de acolhimento e integração com o desenvolvimento de um programa de onboarding - DriveMeln Programme
(e) Maior orientação para os novos colaboradores e rápido processo de adaptação

Fonte: Elaboração Própria

Referências Bibliográficas

- Aberdeen Group – Onboarding: The Missing Link to Productivity (2012). Consultado a 19 de janeiro de 2020, através <https://www.slideshare.net/eremedia/onboarding-the-missing-link-to-productivity>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274–286.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. University of Chicago press.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 91–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (2nd ed., pp. 57–71).
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 29–36.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>

- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Human Resource Management Review Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal Marketing: A New Perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3).
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5–15.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161. <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Dellinger, A. B., & Leech, N. L. (2007). Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309–332. <https://doi.org/10.1177/1558689807306147>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction do Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hills.
- Duke, L. M., & Tucker, T. (2007). How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library. *Technical Services Quarterly*, 25(1), 51–68. <https://doi.org/10.1300/J124v25n01>

- Dwyer, T. D. (1999). Trends in Global Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 31(4), 48–53.
- Filipa, D., & Alves, H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Finney, S., & Scherrebeck-hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/13527260903023916>
- Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin' s Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative. *Journal of Social Change*, 10(1), 19–32. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.
- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.
- Gowan, M. A. (2004). Development of the Recruitment Value Proposition for Geocentric Staffing. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 687–708. <https://doi.org/10.1002/tie.20031>
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218.

<https://doi.org/10.1108/01435121311310897>

- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121–132.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 5771–584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Irshad, M. (2000). Factors Affecting Employee Retention :Evidence From Literature Review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vo. 4(1), 84–102.
- Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2004). Does Organization Good Image Help to Attract and Retain Talented Employees: Employees Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), 57–63.
- Johnson, M. (1999). Observations on positivism and pseudoscience in qualitative nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 30(1), 67–73.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kallio, H., Pietil, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review : developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*,

08(01), 1–5.

Lazorko, K., & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and Talent Management as Integral Elements of Employer Branding Strategies. *Economic Processes Management, 1*.

Lesenyeho, D. L., Barkhuizen, N. E., & Schutte, N. E. (2018). Factors relating to the attraction of talented early career academics in South African higher education institutions. *Journal of Human Resource Management, 16*(1), 1–9.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*, 139–154.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management, 14*, 325–351.

Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *American Economic Review, 105*(5), 331–335.

Moeller, G. H., Mescher, M. A., More, T. A., & Shafer, E. L. (1980). The Informal Interview as a Technique for Recreation Research. *Journal of Leisure Research, 12*(2), 174–182.
<https://doi.org/10.1080/00222216.1980.11969436>

Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing, 26*(4), 356–372.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>

Paadi, K., Barkhuizen, N., & Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 11*(1), 51–67.

Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management, 37*(7), 600–628.

<https://doi.org/10.1108/09590550910964620>

- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–212. <https://doi.org/10.1108/02652320610659030>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 1–14. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2)(January), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pop, C., Swanepoel, S., & Barkhuizen, N. (2013). The Role of Mentorship in the Retention of Graduate Interns. *Alternation Special Edition*, 8, 86–106.
- Pyett, P. M. (2003). Validation of Qualitative Research in the “Real World.” *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170–1179. <https://doi.org/10.1177/1049732303255686>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semistructured interviews: an ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563–566.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
- Roe, B. E., & Just, D. R. (2009). Internal and External Validity in Economics Research: Tradeoffs Between Experiments, Field Experiments, Natural Experiments, and Field Data. *Internal and External Validity in Economics Research*, 91(5), 1266–1271. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2009.01295.x>

- Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods : Why , when , and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing :Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*., 5(6), 32–35.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620–632.
- Suleiman Awwad, M., & Agti Mohammad, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks ' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332. <https://doi.org/10.1108/02652321111145943>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Taylor, S. L., & Cozenza, R. M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135–147. <https://doi.org/10.1300/J090v17n02>
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. (6th ed.). London: Pearson Education.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 926–944.

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2014). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). Sage Publications.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–87.

Anexos

Anexo A - Guião de Entrevista Semiestruturada - Dr. HRS - CEO

Guião de Entrevista Semiestruturada

Entrevistado: Dr. Hugo Ribeiro da Silva - CEO do *Centro Porsche Porto*

Data: 3 de dezembro de 2019 (terça-feira) – **Hora:** 12h30m

Local: Escritório do Dr. Hugo Ribeiro da Silva

Caro Dr. Hugo Ribeiro da Silva:

Como sabe a minha investigação será no campo do marketing interno, que pode ser definido como o enfoque no cliente interno e a visão de que o primeiro produto que a empresa oferece é o Emprego. Nesse sentido, farei algumas perguntas com objetivo de explorar melhor os potenciais âmbitos para os quais esta investigação poderia contribuir para o desenvolvimento da organização.

Questão obrigatória antes de iniciar a gravação do áudio:

Autoriza a gravação desta Entrevista?

Questões

1. Descreva brevemente a estratégia ou práticas atuais no âmbito do Marketing Interno e Employer Branding (e que recursos estão alocadas a estas áreas).
2. Quais acha que são algumas áreas de melhoria ao nível de Marketing Interno na empresa? (captação, retenção, comunicação interna)
3. Como caracteriza o Centro Porsche Porto enquanto marca empregadora?
4. Que estratégias de gestão do talento usam? (Atração e Retenção)
5. Existe alguma medida de diagnóstico no âmbito de RH ou Marketing interno que seja realizada anualmente? (ex. satisfação, felicidade, avaliação do compromisso, clima organizacional)

Anexo B - Transcrição da Entrevista Semiestruturada - Dr. HRS - CEO

Transcrição da Entrevista Semiestruturada (de cariz exploratório)

Entrevistado: Dr. Hugo Ribeiro da Silva, CEO do Centro Porsche Porto

Data de realização: 3 de dezembro de 2019 (terça-feira) – **Hora:** 12h30m

Local: Escritório do Dr. Hugo Ribeiro da Silva – **Duração:** 9 minutos

Início da Entrevista

Investigador: «O Dr. Hugo autoriza a gravação desta entrevista?»

Dr. HRS: «Sim.»

Investigador: «Sendo assim, como o Dr. Hugo sabe, a minha investigação irá incidir no âmbito de marketing interno, (ah...) que pode ser definido como enfoque no cliente interno e a visão de que o primeiro produto que a empresa oferece é o emprego. (ah...) Nesse sentido irei colocar algumas questões com o objetivo de explorar melhor os potenciais âmbitos para os quais esta investigação poderia contribuir para o desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, irei também fazer uma breve contextualização acerca de employer branding, que é a reputação da marca enquanto empregadora, sendo que é uma estratégia direcionada e de longa duração, utilizada para gerir as perceções dos atuais e potenciais colaboradores...sendo também iniciativas estratégicas ponderadas que visam atrair, cativar e reter a força de trabalho, por um longo período numa empresa... E a opinião dos colaboradores é cada vez mais tida em conta. Nesse sentido, (ah...) colocando-lhe a primeira questão, (ah...) ia perguntar-lhe se me podia descrever brevemente a estratégia, ou as atuais práticas de employer branding ou de marketing interno, e que recursos estão alocados nesse sentido... Sei que, nos últimos dois anos, (ah...) a empresa realizou viagens tendo em conta os resultados da empresa, à Alemanha, de modo a motivar os colaboradores nesse sentido. Não sei se tem alguma estratégia definida, ou se simplesmente tem algumas ações de motivação para os próprios colaboradores.»

Dr. HRS: «As empresas são feitas de pessoas. Se as pessoas estiverem felizes, elas refletem essa felicidade na sua forma de trabalhar. Por outro lado, há pessoas que pensam que as empresas existem para sustentar os empresários. (ah...) e... há empresários que dizem que a empresa é só para eu ganhar dinheiro e para que eu faça uma vida melhor e por aí fora... O nosso objetivo, o meu e o do meu sócio Fernando Figueiredo dos Santos é diferente, ou seja, os rendimentos da empresa são para a empresa e para crescer porque o mercado é extremamente competitivo, temos que ficar mais fortes para o futuro e obviamente também queremos muito desse resultado dividir com os colaboradores, pagamos um salário a mais todos os anos como benefício, e todos os anos fazemos uma viagem, algo que permita que as pessoas se juntem para podermos disfrutar de um bom momento. (ah...) (mhm...) À parte disso, a empresa fornece um seguro de saúde para todos os colaboradores, isto tudo com o objetivo de lhes dar estabilidade e segurança a eles e aos próprios familiares.»

Investigador: «(ah...) quais acha que são algumas áreas de melhoria ao nível de Marketing Interno na empresa? Nomeadamente ao nível da captação, ou até mesmo da retenção, ou comunicação interna... (ah...) acha que poderia ser melhorada por exemplo ao nível da captação? Ou acha que a própria marca (notoriedade), nesse sentido ajuda que não tenham dificuldades a nível da captação de colaboradores?»

Dr. HRS: «Nós somos representantes oficiais da marca e a marca não tem aqui um papel muito importante... Nós temos é que estar ao nível da marca e fazer o nosso trabalho, cumprir com os requisitos da fábrica, cumprir com os objetivos e cumprir com as metas... e com os rácios da satisfação de clientes e afins. É muito difícil encontrar talento, muito

difícil. (ah...) porquê? Porque... embora hoje tenhamos uma série de mecanismos que nos permitam verificar se o talento está ao nível da empresa e da marca, a verdade é que só depois de admitirmos os colaboradores é que percebemos o seu potencial. (ah...) depois de descobrir o potencial, aquilo que nos fazemos é: primeiro damos muita formação... quem tiver ambição e quiser crescer na empresa, se cuidar dela... não é ficar à espera... cuidar dela e quiser acrescentar valor isso mais tarde ou mais cedo o crescimento vai acontecer e temos exemplos disso. Também damos muita formação superior e no âmbito também de pós-graduações temos muitos colaboradores a usufruir disso. Há outros que infelizmente ainda não acordaram e não querem aproveitar essa oportunidade talvez porque sejam mais preguiçosos ou acham que estão na zona de conforto, e normalmente as pessoas que tem essa atitude não crescem, nem vão longe, mas a empresa tenta... enfim... ser um pouco melhor do que aquilo que é a média do mercado e dar condições para que as pessoas possam crescer e dar-lhes essas... essas digamos... essa visão. Nós se nos comparar-mos com o que eramos há uns anos atrás, em 2011, percebemos perfeitamente que isto que eu estou a dizer, é mesmo assim, ou seja, a empresa não tem absolutamente nada haver com aquilo que era em 2011, quando eu cá cheguei e espero bem que daqui a oito anos seja muito diferente daquilo que era, também.»

Investigador: *«Nesse sentido e acabando por pegar naquilo que acabou de dizer... (ah...) como caracteriza o Centro Porsche Porto enquanto marca empregadora? (ah...) considera uma referência não só na indústria, como também...» (interrompido)*

Dr. HRS: *«Não... Na indústria, ou melhor na área automóvel admito que possa ser uma referência... no mercado em geral, não sei, não tenho dados que me permitam... é a nossa forma de estar e, portanto, não posso dizer mais.»*

Investigador: *«Agora, relativamente à última questão que lhe queria fazer é... se existe alguma medida de diagnóstico no âmbito dos recursos humanos ou até mesmo de marketing interno... (ah...) para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores... (ah...) nomeadamente questionários de satisfação, ou até mesmo a nível de compromisso organizacional, não sei se é feita alguma avaliação...» (interrompido)*

Dr. HRS: *«Todos os anos nos fazemos avaliação de desempenho e damos oportunidade também a que o colaborador dê sugestões e se manifeste... por outro lado, há uma questão muito importante... esta empresa tem uma característica muito rara, é que eu costumo dizer que não tem segredos... nós, todos os meses, por exemplo, fazemos uma reunião de gerência em que muitas das pessoas participam como convidadas e sabem tudo... quanto ganhamos, quanto não ganhamos, quantas pessoas... quantos somos, qual é a massa salarial... (ah...) quais são os níveis de escolaridade que temos, quais são os projetos futuros, quais foram os problemas do passado, quais são os problemas do presente, quais são as oportunidades, ou seja, aqui a informação flui... quem quiser saber, muito bem, porquê? Porque às vezes as pessoas têm tendência para falar daquilo que não sabem... (ah...) e assim nós tentamos dizer-lhes tudo para que elas não... não... pensem, que enfim... falem daquilo que efetivamente é.»*

Investigador: *«Sendo assim, dou por terminado as questões... Muito obrigado, por me ter ajudado.»*

Fim da Entrevista

Nota de transcrição:

As muletas linguísticas «ah» e «mhm», utilizadas tanto pelo investigador, como pelo entrevistado Dr. Hugo Ribeiro da Silva, surgem no sentido de articulação do discurso, através de uma pausa preenchida, transmitindo a ideia de pensamento em ambos os casos.

Anexo C - Análise Temática das Entrevistas Informais Não Estruturadas e Observação Participante

Foram realizadas pelo investigador diversas entrevistas informais não estruturadas durante o seu período de estágio e mesmo após o seu término. Estas foram realizadas em diversos locais dentro da organização, em períodos de lazer ou de pausa para almoço (restaurantes) e em momentos de convívio fora do horário laboral. Nesse sentido, foram entrevistados 17 colaboradores em diversos momentos, o que permitiu uma recolha de dados com elevado valor e o enriquecimento da própria investigação através dos contributos e pareceres fornecidos. Simultaneamente, o investigador recorreu também à técnica de observação participante para recolha de informação, pelo que algumas das citações existentes na tabela abaixo foram obtidas através desta técnica.

Procedeu-se assim, à realização de uma análise temática, como se pode observar na Tabela do presente Anexo C, através da qual, as citações retiradas das entrevistas informais/observação participante foram analisadas e permitiram criar seis diferentes temas/dimensões. Essas mesmas seis dimensões foram estruturadas mediante o âmbito das respetivas citações agregadas.

Este contributo dos colaboradores, permitiu auxiliar o investigador na idealização e estruturação do seu plano de ação no âmbito de Marketing Interno para o *CPP*.

Citação	Participante	Data em que a citação foi feita	Local	Códigos - Dimensões
«Quería ver se encontrava algum apoio para o meu filho por causa da escola e dos amigos (...) ele às vezes parece que anda um bocado desanimado.»	P4	05/12/2019	Momento de convívio fora do horário laboral	Saúde e Bem-estar
«Por vezes, sabemos as coisas com emails enviados “em cima da hora”.»	P13	12/12/2019	Empresa	Comunicação Interna
«Já estou para entrar num ginásio há muito tempo (...) estou à procura de um <i>low-cost</i> aqui perto e que me permita ir em qualquer horário.»	P10	13/12/2019	Restaurante (Almoço)	Saúde e Bem-estar
«Quería ver se começava a ir ao ginásio, nem que seja à hora de almoço (...) tenho de começar a fazer alguma coisa (exercício físico) ...»	P16	13/12/2019	Restaurante (Almoço)	Saúde e Bem-estar
«O meu filho adora os carros da Porsche, era <i>fixe</i> se no dia de aniversário dele pudesse levar um carrinho (miniatura) de oferta para lhe dar.»	P4	16/12/2019	Empresa	Compensação e Benefícios
«Já tive que pedir várias vezes para me explicarem coisas (<i>CRM</i>).»	P7	27/12/2019	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«A empresa de uma colega minha, agora no Natal, ofereceu prendas de Natal aos filhos dos colaboradores (...) nunca tinha visto, mas achei uma iniciativa “muito engraçada” (...) uma boa iniciativa da empresa.»	P3	27/12/2019	Restaurante (Almoço)	Compensação e Benefícios
«Às vezes aqui a comunicação não é muito eficiente, tanto entre eles (vendedores e administrativo), como depois a transmitir para este lado (oficina).»	P14	30/12/2019	Empresa	Comunicação Interna
«Para aprender a mexer (<i>Serauto</i>) (...) foi explorando e perguntando...»	P4	02/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Comunicamos tudo por email, para que fique tudo registado.»	P7	03/01/2020	Empresa	Comunicação Interna
«Não existe manual de acolhimento na organização.» - Administradora/RH	P17	07/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«...claro, considero que o manual de acolhimento seja uma grande mais valia, essencialmente numa fase inicial do colaborador na empresa e até mesmo para o seu processo de integração e adaptação.» - Administradora/RH	P17	07/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«Essa empresa, eu sei que tem uma parceria com este restaurante (...) e quando cá vêm só precisam de assinar numa lista e pagam um valor inferior da diária...»	P9	08/01/2020	Restaurante (Almoço)	Compensação e Benefícios
«É uma ótima ideia, alias é bom para o restaurante e ótimo para nós...»	P5	08/01/2020	Restaurante (Almoço)	Compensação e Benefícios
«...sim, nesse aspeto, ter alguém que me pudesse apresentar a todos os colaboradores que são importantes para o desempenho da minha função, que me mostrasse a empresa e que me acompanhasse nos primeiros tempos (...) e claro, no fundo que também me desse formação para o desempenho da minha função.»	P6	08/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«Ter alguém que nos acolha ajuda bastante no processo de adaptação (...) uma pessoa acaba por não se sentir tão “desamparada”.»	P6	08/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«Por acaso, acho muito interessante o facto de um novo colaborador ser apresentado também dessa forma (via Newsletter Interna) (...) iria ajudar na sua integração e	P6	08/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração

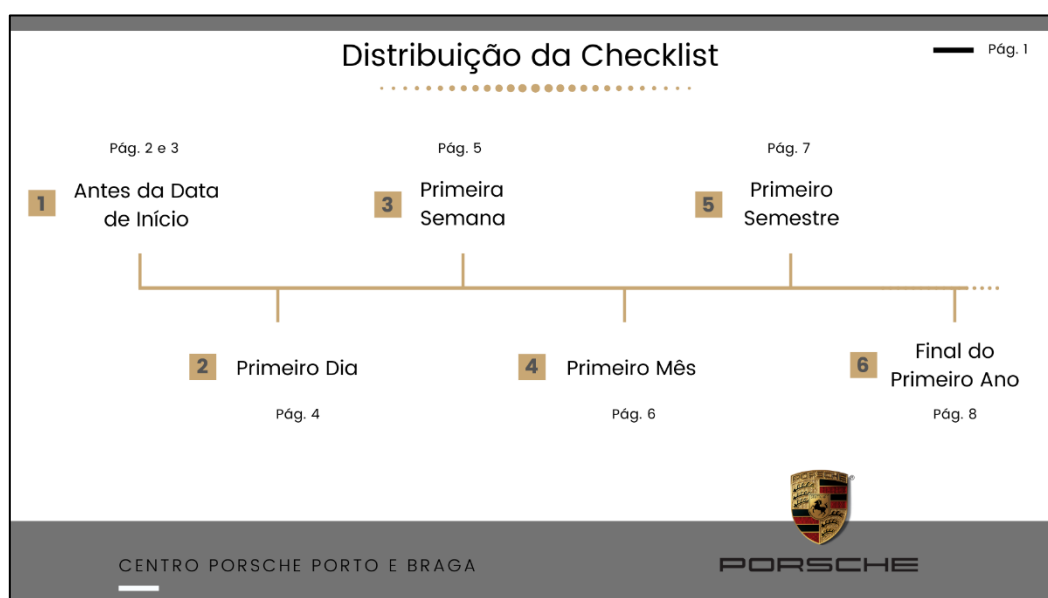
fazia com que toda gente na organização soubesse mais acerca dele.»				
«Sim, quando “entrei” recebi uma garrafa de vidro com o meu nome gravado, mas as ofertas que referiste eram uma boa forma de começar a “vestir a camisola da marca” (...) de certa forma, também demonstra uma boa receptividade por parte da empresa.»	P6	08/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«Isto do CRM é bastante confuso (...) às vezes uma “dor de cabeça”.»	P1	09/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Estou-lhes sempre a pedir ajuda por causa do CRM.»	P12	09/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Era uma boa ideia (...) quando entrei na empresa, gostava de ter recebido um casaco ou polo da Porsche, (...) não contando com a farda de trabalho, claro.»	P3	13/01/2020	Momento de convívio fora do horário laboral	Acolhimento e Integração
«Não tenho horários que me permitam andar em institutos de línguas, senão até andava (...) até ia ao sábado, mas como às vezes trabalho...»	P3	14/01/2020	Restaurante (Almoço)	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Eu devia fazer umas aulas de boxe para desanuviar um bocado (...) tenho de procurar um ginásio aqui perto para ver se têm aulas...»	P15	14/01/2019	Empresa	Saúde e Bem-estar
«Uma pessoa não utilizando frequentemente algumas das funções (<i>Serauto</i>), às vezes é difícil de recordar.»	P4	16/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Não ligava àquelas notificações (dentro do CRM), achava que não eram importantes.»	P11	17/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«Nesse âmbito, sei que a empresa anualmente dá o seu contributo...»	P16	20/01/2020	Empresa	Responsabilidade Social Corporativa
«No início senti-me um bocado perdido, mas também é normal quando se começa (...) uma pessoa depois vai-se acostumando.»	P15	21/01/2020	Empresa	Acolhimento e Integração
«...temos vários clientes duplicados e até triplicados (no <i>Serauto</i>), isto não está bem (...) vou ter de descobrir como é que elimino sem fazer asneira...»	P3	21/01/2020	Empresa	Desenvolvimento Pessoal e Profissional
«...lembro-me que fizemos uma vez um convívio num parque, foi muito giro... houve pessoal que levou a família toda.»	P9	23/01/2020	Restaurante (Almoço)	Comunicação Interna
«Para além do jantar de natal, não me estou a recordar de mais nenhum evento (...) a não ser a viagem de fim de ano.»	P2	23/01/2020	Restaurante (Almoço)	Comunicação Interna
«Gostava que tivéssemos mais momentos como este do jantar de natal, foi muito divertido.»	P15	23/01/2020	Restaurante (Almoço)	Comunicação Interna
«Emails alusivos a outras coisas que não seja trabalho, raramente recebemos...»	P5	10/02/2020	Momento de convívio fora do horário laboral	Comunicação Interna
«Sei que fazemos donativos esporádicos, para o banco alimentar e assim (...) de momento não me consigo recordar de mais.»	P1	17/02/2020	Momento de convívio fora do horário laboral	Responsabilidade Social Corporativa
«O Inglês é uma das coisas que eu gostava de melhorar, não tenho é tempo para aprender mais neste momento (...) ando sempre cheia de trabalho.»	P8	18/02/2020	Momento de convívio fora do horário laboral	Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Fonte: Elaboração Própria

Anexo D - Onboarding Checklist - DriveMeIn Program CPP

Neste anexo é possível encontrar a *Onboarding Checklist* proveniente do *DriveMeIn Program*, idealizado e concebido pelo próprio investigador.

Para a sua elaboração, este teve por base não só a informação recolhida no processo investigativo, como também a própria experiência proveniente do estágio curricular. Este permitiu ter a noção do verdadeiro funcionamento da organização, fator esse crucial para a estruturação e sucesso da *checklist*.



1 Antes da Data de Início

Pág. 2

Quem?

Dep. de Recursos Humanos / Dep. de Marketing

O quê? (Ordem Cronológica)

- Assegurar que as questões burocráticas estão todas tratadas (contrato, todos os papéis devidamente assinados e documentos necessários anexados).
- Confirmar a data de início com o colaborador.
- Enviar um email de boas vindas (felicitar novamente pela entrada na organização e sugerir algumas recomendações).
- Iniciar a preparação do espaço de trabalho.
- Contactar IT (empresa outsourcing) para providenciar computador e telemóvel/contacto profissional.
- Encomendar os cartões de contacto e crachá com nome.
- Criar início de sessão no HUB da Porsche.
- Criar endereço de email profissional.
- Preparar o kit de boas-vindas (casaco/pôlo, porta-chaves, caneta, bloco de notas e garrafa de vidro personalizada).
- Atribuir um mentor para o novo colaborador (deverá ser do mesmo departamento e trabalhar à pelo menos um ano na empresa) - este será quem o vai acompanhar logo desde a sua chegada.



PORSCHE

ONBOARDING CHECKLIST

1 Antes da Data de Início

Pág. 3

Quem?

Mentor

O quê? (Ordem Cronológica)

- Preparar todos os procedimentos para o primeiro dia do novo colaborador.
- Preparar os membros da equipa (departamento) para a receção do novo colaborador.
- Certificar juntamente com o departamento de RH que o colaborador terá todas as ferramentas necessárias para a execução da função assim que começar.
- Enviar um email de boas-vindas ao colaborador - referir que será o seu mentor e que o irá acompanhar no seu processo de integração; mostrar-se disponível para qualquer eventual questão; aconselhar como este se deverá apresentar no seu primeiro dia (formal, informal, casual, entre outros) e o que deverá trazer consigo.



PORSCHE

ONBOARDING CHECKLIST

2 Primeiro Dia

Pág. 4

Quem?

Mentor

O quê? (Ordem Cronológica)

- Receber o colaborador e oferecer-lhe café ou algo para comer no café "Carrera".
- Reencaminhar o colaborador para uma breve conversa com o CEO e a Diretora de RH.
- Apresentar os colegas do departamento.
- Mostrar o seu espaço de trabalho, computador e telemóvel/contacto profissional.
- Oferecer o kit boas-vindas.
- Oferecer e explicar de forma breve o manual de acolhimento e a sua finalidade.
- Mostrar os diversos espaços dentro da organização. Simultaneamente, apresentá-lo aos colaboradores que surjam no seu trajeto.
- Explicar sucintamente, o que irá decorrer nos primeiros dias.
- Fornecer os dados de acesso ao computador, plataformas e Porsche HUB.
- Almoço (cariz informal) com o novo colaborador e restantes colegas de departamento.
- Explicar de forma simplificada o funcionamento do Porsche HUB.
- Mostrar a calendarização dos eventos anuais e a partir de onde esta pode ser acessada.
- Explicar o funcionamento dos horários e exceções passíveis de ocorrer.

Dep. de Marketing



PORSCHE

ONBOARDING CHECKLIST

3 Primeira Semana

Pág. 5

Quem?

Mentor

Administração / Dep.
de Recursos Humanos



PORSCHE

O quê? (Ordem Cronológica)

- Explicar gradualmente a cultura da empresa: missão, visão e valores; normas comportamentais; crenças; atitudes; como se deve proceder em determinadas situações; quem decide; a quem se deve pedir auxílio mediante cada situação; resposta do departamento/organização à mudança; incidentes críticos que retratam a cultura da empresa.
 - Averiguar o feedback relativo à sua primeira semana na organização.
 - Realizar pequena sessão de esclarecimento para eventuais questões que possam ter surgido durante a primeira semana.
 - Tirar foto de perfil do colaborador - esta será colocada no mural de fotos de colaboradores existente na empresa.
 - Fazer, juntamente com o colega de IT, o registo biométrico do novo colaborador.
 - Rever o funcionamento do departamento e da comunicação interdepartamental.
 - Explicar as dinâmicas, forças, fraquezas, momentos de tensão, entre outros, existentes na empresa.
 - Definir com o colaborador as suas prioridades para o primeiro mês.
-
- Averiguar o feedback do colaborador relativo à sua primeira semana na organização.
 - Discutir os objetivos mensais e anuais, quer da organização, quer de cariz individual.
 - Rever o calendarização dos eventos anuais.
 - Comunicar as ações de formação agendadas.

ONBOARDING CHECKLIST

4 Primeiro Mês

Pág. 6

Quem?

Mentor

Administração / Dep.
de Recursos Humanos



PORSCHE

O quê? (Ordem Cronológica)

- Averiguar e gerir as expectativas do colaborador neste primeiro mês.
 - Entender as principais dificuldades sentidas por este nesta fase inicial.
 - Partilhar com o Administração o seu feedback relativo ao novo colaborador do primeiro mês na organização.
 - Comunicar à administração a evolução registada no novo colaborador (desempenho, domínio, conhecimento, entretajuda, entre outros).
-
- Averiguar o feedback relativo este primeiro mês.
 - Rever os objetivos individuais e coletivos anuais.
 - Questionar as principais dificuldades sentidas neste primeiro mês na empresa.
 - Identificar pontos de melhoria.
 - Rever calendarização de eventos e formações agendadas.

ONBOARDING CHECKLIST

5 Primeiro Semestre

Pág. 7

Quem?

Mentor

Administração / Dep.
de Recursos Humanos




PORSCHE

O quê? (Ordem Cronológica)

- Partilhar com o Administração o seu feedback relativo ao novo colaborador durante este primeiro semestre na organização.
 - Comunicar à administração a evolução registada no novo colaborador (desempenho, domínio, conhecimento, entretajuda, entre outros).
-
- Dar feedback relativamente ao seu desempenho nestes primeiros seis meses na organização.
 - Averiguar o cumprimento dos objetivos individuais e coletivos.
 - Alertar para eventuais erros cometidos até então.
 - Identificar pontos de melhoria.
 - Questionar as principais dificuldades sentidas pelo colaborador durante este período.
 - Rever calendarização de eventos e formações agendadas.

ONBOARDING CHECKLIST

5 Final do Primeiro Ano		Pág. 8
Quem?	O quê? (Ordem Cronológica)	
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> Partilhar com o Administração o seu feedback relativo ao novo colaborador durante este primeiro ano na organização. Comunicar à administração a evolução registada no novo colaborador (desempenho, domínio, conhecimento, entreaajuda, entre outros). 	
Administração / Dep. de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Dar feedback relativamente ao seu desempenho neste primeiro ano. Averiguar o cumprimento dos objetivos individuais e coletivos anuais. Verificar e debater os principais erros cometidos neste primeiro ano - o que aprendeu com eles?. Identificar pontos de melhoria. Questionar as principais dificuldades sentidas pelo colaborador durante este período. Rever calendarização de eventos e formações agendadas para o ano seguinte. 	
		ONBOARDING CHECKLIST



Fonte: Elaboração Própria